

南 華 大 學

傳播學系

碩士論文

兒童律動市場的進入與歷程：

一個小型工作室的個案分析

My experience of starting a small studio of children's rhythm and dance:  
A case study

研 究 生：蔡蓁蓁 撰

指導教授：劉平君博士

中華民國 106 年 06 月 20 日

南 華 大 學

傳播學系

碩 士 學 位 論 文

兒童律動市場的進入與歷程：

一個小型工作室的個案分析

研究生：蔡養養

經考試合格特此證明

口試委員：程紹淳

唐士哲

劉子元

指導教授：劉子元

系主任(所長)：廖禮亮

口試日期：中華民國 106 年 6 月 30 日

## 謝 誌

終於！四年的碩士學位終於拿到了，說長也不長，說短也不短，替自己感到驕傲，能為專心投入的事業寫成一篇研究並作為分享。

一路從幕後的燈音控員、幕前的主持、戲劇旁白、戲劇演員、律動唱跳、編排舞蹈直到成立「蓁蓁姐姐工作坊」品牌便開始創作兒歌、舞團成立.....九年的經歷可知我對於舞台的憧憬、兒童律動及兒童音樂創作之熱忱，謝謝共患難的團員們、謝謝身邊一直鼓勵的親友們、給予我機會的業主們、求學過程中所有指導過我的老師們以及謝謝自己的堅持與努力。真的是嚐盡酸甜苦辣的經歷和累積許多功力才有辦法寫出的創業研究。

這篇著作對我而言，不是結束而是展新的人生。寫作的過程中重新檢視團隊營運狀況，如何改進？如何立足市場？真是一大挑戰。蓁蓁會繼續在兒童律動與兒童音樂創作領域專研琢磨，相信能闖出兒童律動市場的一片天。

每個人都沒有十全十美的人生，但我們絕對能盡心盡力地走向完美人生，我相信只要肯努力，老天自然會幫你，唯有不斷往前行，沒有盡頭的往前走向理想的那一端，人生才不會有遺憾。

感謝指導老師平君老師，願意讓我先專注於事業，耐心地等待我再次提筆完成學歷，謝謝婷玉老師在學期間對我的要求和擔任研究方法課程的教學助理，謝謝碩班的同班同學、學長姊及學弟妹相互幫忙與提攜，回想起聚餐的時光、一起相互關心寫作進度、一起上課、一起玩樂、一起分攤作業.....真心覺得能認識大家是上輩子修來的福氣啊！

我對兒童律動的執著其來自於看見台下觀眾的快樂，心中一直有著使命感，希望能藉由自己的行動力與感染力幫助更多的人們，「快樂」是我人生中所追求的態度，能透過工作讓更多人快樂，是多麼幸福的事。

故事尚未結束.....相信未來蓁蓁的故事會更加精彩。期許自己能在更上一層樓，鑽研兒童律動的市場與歷程。

蔡蓁蓁 2017年7月20日

## 摘要

隨著社會變遷及全球性大環境高度的競爭，導致台灣近年來人口出生率明顯下降，而出生率低則促進台灣兒童產業的興起與發展，包括兒童教育或兒童商品等，然而電視及電子產品就成為每一個家庭的科技寵兒，而觀看電視也成為兒童每天最主要的休閒活動。國內專屬的兒童電視頻道以 MOMO 親子台及東森幼幼台頻道最為大眾熟知，進而分析 MOMO 親子台、東森幼幼台的兒童律動節之差異，試圖探討兒童律動市場的進入與歷程，著重於小型工作室「蓁蓁姐姐工作坊」的源起、理念與現況等創業過程；組織成員及分工與人事概況等組織架構；在創作、行銷、專業技能、設備、服務對象、合作客戶、財務等面向的營運模式；以及營利方式、人力資源管理、財務規劃、未來展望等未來規劃事項。

本文以「蓁蓁姐姐工作坊」為研究個案，其如何從一個畢業專題製作的學生團隊發展成為兒童律動市場的專業舞團，又如何能在沒有資金與品牌的奧援下逐漸開拓知名度並站穩腳步，其能以小型工作坊進入兒童律動市場的歷程，彰顯兒童律動的幼兒教育專業與多元創意可能，以及未來創業的路徑。

再從小型工作坊的進入與歷程反思台灣的兒童律動現況並以此觀照亞洲兒童律動市場，用以關懷台灣社會的兒童教育發展、如何將兒童律動與音樂市場提升至專業層面並且結合國際化的多元發展路徑，並提供意欲創業與經營兒童律動與表演藝術者的參考。

**關鍵字：**蓁蓁姐姐工作坊、MOMO 親子台、東森幼幼台、兒童律動、創業、小型工作室

## Abstract

in Taiwan, fast changes in society and global development of competitive environment had been causing a significant birth-rate to decrease in recent years. The low birth-rate enhances and promotes the development of Taiwan's children's industry, including children's education and children's commodity.

Due to the television and electronic media become popular entertainment in every family, Watching TV has become the most important leisure activity for children. "MOMO Kids" channel and "EBC YOYO" channel are the two most famous children channels in Taiwan.

To survey the entry and progress of children's rhythm market, we study and analyze the differences between "MOMO Kids" Channel and "EBC YOYO" channel. Besides, we also focus on "Jane Jane sister studio" to study the origin, philosophy and status of the entrepreneurial process, the creation, marketing, performance skills, facilities, service population, customers, finance...etc., and business model, the margin planning, human resources management, financial planning, long term plan and future vision as well.

This thesis names " Jane Jane sister studio " as a case study, to describe the very starting from a graduation project of students in university and has been developing into a professional dance company for children's rhythm market, and how to open our visibility and stabilize the foundation without any financial support and non-exist-reputation completely.

The progress of this small studio step into children's rhythm market proves that our entrepreneurship in professional education of children's rhythm is possible and achievable.

Upon studying journey of this studio, we reviewed the status of children's rhythm in Taiwan, meanwhile, we observed to compare the Asian children's rhythm market. We do concern the developing trend of children's education in Taiwan society and study how to promote the children's rhythm and music market into a professional level so as to match up with international multiple development path. We would show and guide for those who wish to start and operate children's rhythms and performers as good reference.

**Keywords:** Jane Jane sister studio, MOMO kids channel, EBC YOYO channel, Children's rhythms, Entrepreneurship, Studio

# 目次

第一章、前言	
第一節、兒童音樂與律動市場-----	1
第二章、兒童音樂與律動相關文獻	
第一節、兒童發展理論-----	6
第二節、兒童律動市場相關研究-----	10
第三章、研究方法	
第一節、民族誌-----	14
第二節、二手資料分析法-----	17
第四章、兒童律動工作室的成長與歷程	
第一節、創業過程-----	19
一、源起-----	19
二、理念-----	20
三、現況-----	21
第二節、組織架構-----	22
一、組織成員-----	22
二、分工及人事概況-----	26
第三節、營運模式-----	29
一、創作-----	30
二、行銷-----	39
三、專業技能-----	40
四、設備-----	42
五、服務對象-----	44
六、合作客戶-----	45
七、財務狀況-----	48
第四節、發展規劃-----	50
一、營利方式-----	50
二、人力資源管理-----	51
三、財務規劃-----	55
四、未來展望-----	58
第五章、結論	
第一節、小型工作坊的進入與歷程-----	59

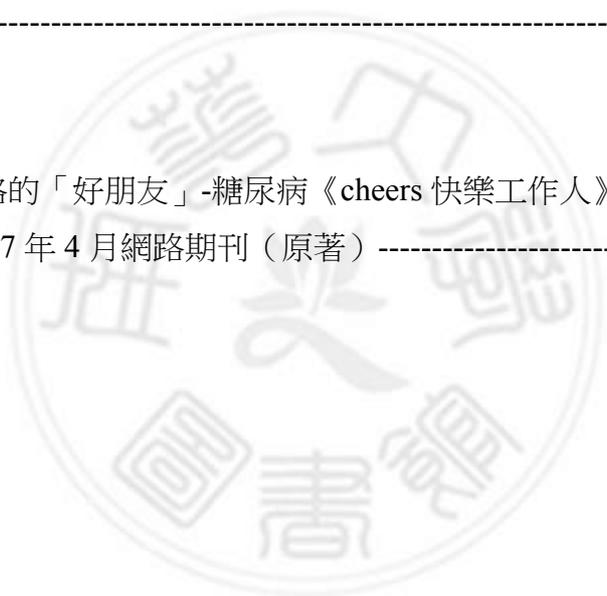
一、	歌曲與舞蹈貼近幼兒學習與肌肉發展-----	59
二、	律動活動強化社會參與社會關懷-----	60
三、	將兒童音樂與律動提升至專業層面-----	61
四、	結合國際化的多元發展路徑-----	62
第二節、	兒童律動市場的困境與發展-----	63
一、	商業化走向與趨勢的困境-----	63
二、	市場削價競爭的生存困境-----	64

## 參考文獻

中文部份-----	67
英文部分-----	68
網頁部分-----	68

## 附件

陪我走過創路的「好朋友」-糖尿病《cheers 快樂工作人》雜誌 第 200 期 2017 年 4 月網路期刊（原著）-----	70
---------------------------------------------------------------------	----



## 表次

表2.1：臺北市立婦幼綜合醫院幼兒大小肌肉發展表-----	7
表2.2：幼兒動作發展統整表-----	9
表 3.1：蓁蓁姐姐工作坊受邀參與活動-----	15
表 3.2：蓁蓁姐姐工作坊唱跳演出經歷-----	15
表 3.3：蓁蓁姐姐工作坊負責人講師資歷-----	16
表 3.4：蓁蓁姐姐工作坊負責人演講經歷-----	16
表4.1：主要職能幹部簡歷-----	22
表4.2：團隊9位成員個人簡歷-----	23
表4.3：初創期各組分工內容表-----	26
表4.4：萌芽期各組分工內容表-----	27
表4.5：發展期各組分工內容表-----	28
表4.6：MOMO親子台、東森幼幼台與蓁蓁姐姐工作坊主歌動作分析-----	31
表4.7：三家兒童律動團隊宣傳比較圖-----	33
表4.8：服裝製作過程圖-----	34
表4.9：蓁蓁姐姐工作坊第一季舞衣與配件-----	34
表4.10：蓁蓁姐姐工作坊第二季舞衣與配件-----	35
表4.11：三階段團隊整體造型比較-----	36
表4.12：三階段團隊靜動態影像比較-----	38
表4.13：蓁蓁姐姐工作坊舞者專長背景表-----	40
表4.14：設備介紹表-----	43
表4.15：蓁蓁姐姐工作坊服務對象表-----	44
表4.16：蓁蓁姐姐工作坊合作廠商內容與優劣勢分析表-----	47
表4.17：團隊財務申請經費補助列表-----	49
表4.18：106年人事編列表-----	51
表4.19：107年人事編列表-----	51
表4.20：2015-2016年徵選條件與內容列表-----	52
表4.21：財務總支出表-----	56
表4.22：財務支出細項-----	57
表4.23：團隊演出收支表-----	57

# 圖次

圖 1	-----	1
圖 2	-----	27
圖 3	-----	27
圖 4	-----	28
圖 5	-----	39
圖 6	-----	40
圖 7	-----	52



# 第一章、前言

## 第一節、 兒童音樂與律動市場

隨著社會變遷及全球性大環境高度的競爭，導致台灣近年來人口出生率明顯下降，根據內政部統計處（2016）全國統計資料顯示嬰兒出生人數，2010 年有 15,604 人，2013 年稍微回升到 21,982 人，然而 2016 年僅 17,190 人，使得全國人口數量、家庭人口結構有著轉變的趨勢<sup>1</sup>。

圖 1



而出生率低則促進台灣兒童產業的興起與發展，包括兒童教育或兒童商品等。此外，隨著家庭收入提高，家長們大多不希望自己的小孩輸在起跑點，使得許多家長很早就幫小孩請家教，且不只英文或數學，愈來愈多家長請家教是讓小孩學習特殊才藝，也激發了兒童產業的商機，包括圖書出版業、補教業、故事屋、感覺統合課程、劇團、教／玩具業、音樂產業、服飾業、旅館、親子餐廳等。(施宜煌。探討少子化趨勢下的台灣兒童產業。經國學報。30:37-50。頁 48)

換句話說，在少子化的趨勢下，父母不僅對孩童百般疼愛、盡量滿足需求，更竭盡所能地培養他們的專長與興趣，然而社會結構變遷，雙薪家庭劇增，多數父母為工作忙碌，無暇照顧孩童，因而經常將他們交付托育或在家自學，此時，電視及電子產品就成為陪伴他們度過時光的首選，李秀美（2001）研究發現，台灣兒童的生活安排，平均每天有二三小時三十分鐘在電視機前休閒及學習。電視已成為每一個家庭的科技寵兒，而觀看電視也成為兒童每天最主要的休閒活動。

<sup>1</sup> 資料來源：內政部統計處網頁。索取日期：2017 年 5 月 29 日。  
<http://www.moi.gov.tw/stat/chart.aspx?ChartID=S0301>

台灣兒少電視發展的歷史脈絡，可區分為戒嚴時期的三家無線台寡頭獨佔期(1962-1984年)、成立廣播電視發展基金的興盛期(1985-1997年)、公共電視建台後的萎縮期(1998-2005年)、商業兒童頻道興起的競爭期(2006-2010年)，以及推動數位電視，獎勵製作高畫質節目的補助期(2011之後)等五個階段(李秀美，2017)。

目前國內專屬的兒童電視頻道以MOMO親子台及東森幼幼台頻道最為大眾熟知，頻道裡的內容包羅萬象，包括有兒童律動與音樂(例如《MOMO歡樂谷》&《YOYO點點名》)、親子手作課(例如MOMO《一起學摺紙》YOYO《料理甜甜圈》)、說故事(例如MOMO《哈婆婆故事屋》YOYO《就是要play》)、生活教育(例如《MOMO這一家》YOYO《超級總動員》)、外景節目(例如MOMO《露營小玩家》《YOYO嘻遊記》)及收購卡通(例如MOMO《櫻桃小丸子》YOYO《妖怪手錶》)等多種節目類型。

MOMO親子台是優視傳播股份有限公司，由台灣大哥大持股98.5%、富邦金控持股1.5%所成立的親子頻道，其於2006年1月1日開台，鎖定學齡前及小學低年級兒童以及家長為主要觀眾群，是專門為親子打造的頻道，節目內容涵蓋親職、音樂、自然科學、生活資訊等的動畫及自製節目，強調「寓教於樂」、「身心發展」、「人際關係」和「親子互動」的經營理念，主要服務內容為MOMO肖像權商品授權、兒童節目製作、藝人經紀、兒童唱跳律動等，而節目中的主持人及演員都是由該公司藝人培訓而成，旗下藝人名稱皆受登記及電視臺簽約。<sup>2</sup>

東森幼幼臺則由東森華榮傳播事業獨資經營，於1998年1月1日開播，以幼教臺為定位，安排有教育內涵的節目以及開發自製幼兒產品，主要收入是廣告、販售相關商品以及向系統業者收費。而在2001年後，幼幼臺從幼教頻道轉型為親子頻道，除了播放卡通動畫外，還有類綜藝性的兒童節目，開發水果、昆蟲及天空為名的年輕主持人所帶領的兒童帶動唱活動。此外，因該頻道的標誌為英文字母「Y」與「O(螺旋型)」字母結合而成，外觀類似蝸牛，又稱「蝸牛台」。(李秀美，2001)

除了上述兩大兒童頻道外，包括公視兒少台、迪士尼卡通台、QTV緯來兒童台與富邦MOMO親子台等也陸續加入兒童親子頻道的戰場<sup>3</sup>，這些頻道儘管在年齡層定位與節目形態有所差異，不過由於越來越多業者加入製作兒童節目來看，台灣的兒童產業的確因為少子化而興盛，不但更多元也更具有競爭性。

兒童音樂與律動可說是兒童產業和兒童頻道最基本、應用最廣泛的類型與內容。因為，在文化的建構中，音樂提供了孩子一個探索的機會，使之有意義並享

<sup>2</sup> 資料來源：MOMO親子臺親自提供

<sup>3</sup> 資料來源：行政院新聞局 哈台影音快遞 15期《歡迎光臨！YOYO夢想專賣店》

樂在其中。既然音樂是世界性的、流行性的、真實地存在於每個文化中,那所有人類就都有參與音樂的能力(李玲玉, 2004)。

目前台灣兒童音樂市場多結合兒童劇團,像是艾摩新(Amazing Music)音樂工作室,其連續獲得兩屆小金鐘獎最佳詞曲創作,成功闖出兒歌新天地,並以兒歌創造出市場銷售奇蹟(國家影視產業資訊平台, 2012);人工衛星音樂工作室發行的圈圈兒童流行音樂所成立的「圈圈兒童親子音樂劇場」,強調「音樂唱跳」、「創意律動」、「視覺多媒體」、「互動劇場」,專為親子打造華語兒童流行音樂<sup>4</sup>市場;風動室內管樂&花格子木管五重奏團結合兒童劇團演員,於2017年巡演「公主百分百」、「彼得與狼」。此外,還有兒童音樂劇(如《紙風車劇團》)、兒童音樂故事、兒童音樂 CD(如風潮音樂推出的《謝欣芷-兒童最愛親子音樂》)等等。

至於「律動」,是一種透過聲音及節奏所展現出的肢體語言,是身體對音樂的反應動作,透過身體各部位自由擺動所呈現出富有節奏性、韻律性的肢體動作(王春燕, 2013)。「兒童律動」是以兒童為中心,即一種統整性課程,包括音樂、唱遊、舞蹈、體能、遊戲、藝術與戲劇的活動,在兒童教育中具有重要的影響地位。

MOMO親子臺及東森YOYO臺所推出的兒童音樂律動專輯則為台灣兒童律動的先驅。2017年, MOMO歡樂谷推出第10張專輯《歡樂谷之夢想出發》、YOYO點點名推出第12張專輯《YOYO百分百》。由專輯發行從未間斷性來看,兒童唱跳市場確有大量需求,因為就教育面,幼兒園的幼教老師、體能老師的課程教學;就商業面,企業家庭日、商場親子活動、以及親子館和親子餐廳,都需要兒童律動來輔助課程或串聯整場活動。

除了發行兒童音樂專輯外, MOMO親子臺及東森YOYO臺也將帶動唱的大哥哥大姐姐偶像化,並推出造型人偶及周邊商品。每位哥哥姊姊都是經過無數的徵

---

<sup>4</sup> 兒童流行音樂是2012年出現的新名詞,由人工衛星音樂工作室圈圈兒童流行音樂發行第一張專輯『兒童樂園』開始,就以兒童流行音樂定義之。執行長李菁萍女士說:「隨著媒體、影音科技的發展與傳播,流行音樂的影響力早已不再只限於成人層面,流行歌曲也成為兒童生活中容易接觸的音樂。對於流行音樂較具動感性節奏和充滿律動的旋律變化,更容易帶動孩童活潑情緒,激發孩童對於音樂的天生熱情。兒童音樂佔據了我們半世紀,但一直以來都沒有明確的分類。兒童音樂與兒童流行音樂的差異,在於強調音樂產製過程中的數位化工具,即音樂使用的素材不再是傳統的編輯方式,這使得歌曲聽起來動人,不再是以往『兩隻老虎』、『小蜜蜂』這樣的創作歌曲方式,且由於加入了『流行』兩字,表示歌曲不再只給兒童聽,更廣佈一般大眾,可當作流行歌曲來聽。」目前,只有人工衛星音樂工作室與蓁蓁姐姐工作坊使用這個名詞。

選比賽才能被簽下藝人合約，他們的身材比例皆需勻稱、笑容可掬、口齒清晰，各自也都有著十八般武藝，並在臉書上申辦個人的粉絲專頁。

而造型人偶與周邊商品，MOMO家族有四隻動物偶；毛毛蟲、螢火蟲、瓢蟲和蜂蜜，其為以擬人化方式畫出的可愛造型偶，並賦予它名稱、星座與個性。此造型偶可愛精緻，也產製出許多產品，透過節目的內容置入於其中，例如：MOMO3吋立體電繡絨毛手紙偶產品應用在優格姊姊主持的「小手WuLaLa」以及13吋MOMO絨毛立體背包產品也置入在MOMO歡樂谷專輯9第二首歌曲由彤彤姊姊、泡芙姊姊、海苔哥哥和檸檬哥哥所拍攝的「MOMO小書包」MV裡；YOYO明星偶則是虛擬人物，但也賦予其名稱、個性甚至在班上的角色，試圖營造出與孩子相同的在學環境，賦予其寓教於樂的概念。

在電視台的普及率以及兒童頻道挾著雄厚資本的偶像與商品包裝下，兒童頻道的律動內容成為孩童們言談的生活話題，頻道中大哥哥、大姐姐們的言行舉止也常引發他們的認同與崇拜，而大哥哥、大姐姐們的穿著、髮型甚至身材，更成為他們仿效的對象。在各種商業演出場合，台下舞動的兒童能齊跳且哼唱著專輯中的每首歌曲，更讓人驚訝的是，台下的觀眾不再只有兒童，還有一群成人粉絲及家長，拿著手機和相機拍攝自己最愛的大哥哥大姐姐.....。

至今，東森YOYO台成立將近20年，而MOMO親子台也有10年之久，然不論是YOYOMAN還是MOMO，在小朋友心目中的地位儼然如日本的哆啦A夢一般，這些輪番出場的真假人物，早已是小朋友心中崇拜的偶像。不僅如此，小朋友的童言童語裡也漸漸出現了像這樣的名詞：優格姐姐、香蕉哥哥、YOYOMAN等等天王、天后級的偶像人物，他們或以可愛甜美的造型、親切的微笑和熱力十足的帶動唱為小朋友們帶來歡樂；或是變身為維護正義的英雄，除暴安良，在小朋友們心中樹立不可動搖的地位，這些兒童偶像旋風橫掃全台，魅力直攀時下的偶像歌手。

兒童律動陪伴了孩子們的成長時光，更是幼兒園的教學教材及兒童相關課程的暖身活動，律動教材中除了水果冰淇淋、巧連智、東森 YOYO 台及 MOMO 親子台有專門的律動團隊來包裝整體教材的形象外，連幼兒體能公司也陸續推出律動教材，如吳啓通、泡泡龍、小太陽、還有雲門舞集與朱宗慶打擊樂等等也開始推出一系列兒童律動與肢體開發課程。

筆者畢業於弘光科技大學幼保系，因為參加畢業生專題競賽而製作「『從心出發』兒童音樂創作律動專輯」原創詞曲、幼兒律動舞蹈編排及專輯包裝與行銷，並於 102 年 6 月 21 日成立「樂悅兒童音樂工作坊」，發行「從心出發」兒童音樂專輯，正式進入兒童音樂與律動的商業市場，105 年 8 月於嘉義縣文化觀光局立案，更名為「蓁蓁姐姐工作坊」至今。

「蓁蓁姐姐工作坊」是典型的小資創業團隊，從畢業專題競賽一路參賽到弘光科技大學教學資源中心舉辦的創業競賽，共獲得獎金 22 萬，維持至今將近 5 年，沒有像 MOMO 與 YOYO 等兩大兒童親子台的雄厚資金與行銷包裝團隊，也沒有巧連智、雲門舞集或朱宗慶打擊樂等的品牌後盾，卻能在台灣的兒童律動與唱跳演出市場佔有一席之地。

資深劇場工作者吳季娟女士說：「在台灣還真沒有像『蓁蓁姐姐工作坊』這樣的舞團，只知道有由電視台所組成的YOYO家族的哥哥姊姊和MOMO家族的哥哥姊姊，還有海波兒童劇團所組成的點心家族哥哥姊姊，還真倒沒有聽過小型工作室組成的兒童唱跳演藝團隊，而且還是由學生時期專題作業衍生的舞團。」<sup>5</sup>

因此，本研究試圖以個案分析的方式來了解「蓁蓁姐姐工作坊」，其如何從一個畢業專題製作的學生團隊發展成為兒童律動市場的專業舞團？又如何能在沒有資金與品牌的奧援下逐漸開拓知名度並站穩腳步？其能以小型工作坊進入兒童律動市場的歷程，彰顯兒童律動的幼教專業與多元創意可能，以及未來創業的路徑。

---

<sup>5</sup> 此段話為吳季娟女士與筆者交談時的當面陳述。

## 第二章、兒童音樂與律動相關文獻

本研究集焦於研究個案「蓁蓁姐姐工作坊」如何進入兒童律動市場的歷程，而兒童律動工作坊的創作與經營牽涉到兒童發展理論與律動市場走向。因此，本章首先檢視兒童發展理論，其次再探討兒童律動市場相關研究。

### 第一節 兒童發展理論

美國教育心理學家海威赫斯特（Havighurst）提出，發展任務指的是個體在其生長的社會環境中，不同年齡階段，被賦予不同角色期待，兒童期在學習遊戲所需的身體技巧、認識自己是完整的個體、與同儕相處、表現適合自己的性別角色、發展讀寫算基本技巧、建立良知良能（張春興，2013）。

而音樂，對幼兒是不可或缺的外來刺激，從呱呱落地那一剎那起就接觸聲音，每一個節奏甚至聲響都是音樂與語言的基礎，幼兒從一出生便手舞足蹈，盡情地用尚未發育完全的肌肉探索這個世界，即使沒有音樂，孩子們還是可以自個兒哼哼唱唱、扭動四肢、擺動身軀，跳出屬於自己的舞步（楊琇鳳，2008）。

因此舞動，自古以來就是幼兒天生自然的表現行為，也是令幼兒感到興趣濃厚的學習活動（李絢芬，2002）。舞動是每個人的天賦能力，我們觀察幼兒的身體活動，會發現他們能隨著音樂旋律和節奏自然擺動。幼兒除了能感到喜悅，也能運用肢體動作探索自己的身體，且幼兒有能力與機會藉著舞動增長其自信與能力，進而影響社會、情緒和體能發展。

換句話說，兒童心智和身體發展與肢體動作息息相關，以下說明之。

#### 一、 認知

認知（Cognition）發展指心智活動的改變，包括感官、知覺、記憶、思考、理解、語言等（James W. Vander Zanden，周念縈譯，2005）人類的學習始於動作學習，早期西方哲學家與教育家都提出動作發展與認知學習之間有顯著的正向關係（王琪珍，2000）。皮亞傑（Piaget, Jean）曾提出，幼兒主要工作是「遊戲」。幼兒在遊戲時用各種感官知覺去探索周圍技能如走、跑、跳和打球等能力，所以認知過程是由持續不斷的工作，累積經驗來促進認知的成長，認知發展是幼兒能發展適齡的心理功能，特別是感覺、理解、知識，幼兒能將獲得的知識運用在日常生活情境中，並且表現出適齡的技巧和行為。另外，不同形式的遊戲活動

能提供幼兒不同的環境刺激，促進溝通和社會情緒的發展（Boew，傅秀媚譯，1998 轉引自鄭秀芬，2008））

## 二、模仿

模仿是零到三歲期間很重要的智力發展過程。孩子重複原形所顯示的行為，表明兒童的心智已經發展到領悟和掌握某行為背後能力的時候了。（孫瑞雪，2010）

模仿是兒童對自己身體行為上的一種確認，就好像兒童可以停在某一系列的動作中，然後將此動作重複出來，最終成為自己的能力（許碧勳、廖瑞琳，2013）。凱根（J.Kagan）（轉引自於孫瑞雪，2010）說：「對於兒童，模仿可以是一種獲得愉快、力量、財富或別的渴望目標的自我意識嘗試。」由於它是身體的，因此是動作的模仿。這也是剛開始的模仿，發展到後來，則是對更抽象事物的模仿，例如：語言的模仿、個人特質的模仿、風格的模仿。

## 三、肌肉發展

嬰幼兒動作發展，剛開始是亂動的，經過不斷的練習和成功的鼓勵，漸漸地手、眼、腦個部份開始協調，發展是依頭、軀幹、腿，由軀幹致四肢的原則逐漸完成（經佩芝、杜淑美）。由研究者歸納，動作發展影響其人格發展、智力發展、身心健康之外，更有發展特徵，如發展有賴於學習、可預期、由整體廣拓特殊發展、個別差異性和性別差異（經佩芝、杜淑美，頁120-123）

由臺北市立婦幼綜合醫院兒童心智科所編制的幼兒大小肌肉發展表中，列出三～六歲幼兒大肌肉<sup>6</sup>和小肌肉<sup>7</sup>動作的發展過程（經佩芝、杜淑美，頁133-134）

表2.1臺北市立婦幼綜合醫院幼兒大小肌肉發展表

年齡	大肌肉動作	小肌肉動作
三歲～四歲	1. 走路時兩手交互擺動 2. 可繞障礙物跑過去 3. 單腳站立5秒	1. 會開小罐子 2. 會完成菱形圖的連連看

<sup>6</sup> 大肌肉動作又稱粗動作，1歲以後孩子大動作的發展著重於站立、平衡、走路、跑步及上下樓，跳躍、球類遊戲及其他動作技能等，截取自基隆醫院醫療部門衛教資訊，索取日期：2017年6月19日。[http://www.kln.mohw.gov.tw/?aid=509&pid=49&page\\_name=detail&iid=816](http://www.kln.mohw.gov.tw/?aid=509&pid=49&page_name=detail&iid=816)

<sup>7</sup> 小肌肉動作又稱精細動作，小肌肉的活動主要指兒童運用他的雙手、手腕及協調雙手來進行操作的活動稱之。1歲之後，孩子在精細動作方面的發展已在抓握動作形態及視覺動態協調的能力顯現明顯變化。截取自基隆醫院醫療部門衛教資訊，索取日期：2017年6月19日。[http://www.kln.mohw.gov.tw/?aid=509&pid=49&page\\_name=detail&iid=816](http://www.kln.mohw.gov.tw/?aid=509&pid=49&page_name=detail&iid=816)

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. 原地單腳跳</li> <li>5. 以腳趾接腳跟向前走直線</li> <li>6. 可接住反彈球</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. 模仿化簡單線條</li> </ol>
四歲~五歲	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 以單腳向前跳</li> <li>2. 向上攀、爬垂直的階梯</li> <li>3. 過肩丟球</li> <li>4. 單腳站立10秒</li> <li>5. 單腳向前跳</li> <li>6. 騎三輪車繞過障礙物</li> <li>7. 雙腳跳在5秒內可跳7~8次</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 照樣寫自己的名字、簡單的字</li> <li>2. 25秒中可將10個小珠子放入瓶內</li> <li>3. 用剪刀剪直線</li> <li>4. 照樣摺紙</li> <li>5. 會寫自己的名字</li> <li>6. 會打結和繫鞋帶</li> <li>7. 會扣及解鈕扣</li> </ol>
五歲~六歲	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 腳尖平衡站立10秒</li> <li>2. 用雙手接住反彈的乒乓球</li> <li>3. 主動且有技巧地攀爬</li> <li>4. 有韻律的兩腳跳躍如跳繩</li> <li>5. 跑得很好</li> <li>6. 可接住丟來的球</li> <li>7. 以腳趾接腳跟倒退走直線</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自己會寫一些字</li> <li>2. 20秒中可將10個珠子放入瓶內</li> <li>3. 會寫1~5的數字</li> <li>4. 會畫三角形</li> <li>5. 以拇指有順序觸碰其他四指</li> <li>6. 將鞋子鞋帶穿好</li> </ol>

表2.2幼兒動作發展統整表

1	早期發展為後期發展的基礎	早期發展可塑性大影響也大，胚胎期的藥物傷害可能造成一輩子的影響，小時行為養成長大習慣。		
2	關鍵期	其成熟程度最適宜學習某種行為時期，錯過此學習機會，日後學習效果將大幅減少，如：語言關鍵期的幼兒。		
3	具有連續性	循序漸進且連續不斷		
4	俱有相關性	身心發展相互影響：體重太胖導致自卑		
5	俱有共同模式	頭足定律	頭到尾	嬰兒抬頭-翻身-坐-爬-站-走
		近遠定律	中心-邊緣-軀幹-四肢	嬰兒拿東西，抱（手臂）-握（手）-抓（手指）
		籠統-分化-統整	整體-特殊-簡單-複雜	全身、整體大肌肉-局部、特殊小肌肉在後；大肌肉發展，手部動作靈活。
6	俱有個別差異	因遺傳與環境不同，個體間在生理、心理上均有個別差異存在。如：智力、興趣		
7	發展速率不一致	速率並非固定不變的，而是呈波浪狀進行。如：幼兒期身體發展迅速，而同期趨於平穩。		

#### 四、記憶力

0~6 歲（學齡前）著重記憶力；7~9 歲著重理解力，10~11 歲以推理為主，11~12 歲是著重分析能力，13 歲過後以應用力為主。（陳素幸，2010）  
由此可知，0~6歲是記憶的發展階段，運用背和記的學習方式是最快且效果最顯著的方式。以律動的歌曲來說，歌詞和動作記憶在2-6歲是發展的最佳時機。

#### 五、平衡力

平衡力指身體發展上的協調和平衡的機能，口語又稱為「大小肌肉發展」，大肌肉發展指粗動作技巧的發展，亦即運用大肌肉系統的動作，由大肌肉群所產生的全身性運動，大多數的運動技巧，均屬於粗大動作，例如：跑步、跳躍或單腳與雙腳跳起之不同、投擲、平衡感等。（經佩芝、杜淑美，頁60）

小肌肉發展則指精細動作的發展，亦即運用肌肉控制及協調的發展，是幼兒視覺和手部動作之間的協調能力或是手指及手腕的操作能力，例如：開關門、翻書、串珠子、剪紙、摺紙、扣鈕扣、繫鞋帶、適當地使用鉛筆等。（經佩芝、杜淑美，頁61）

平衡力與幼兒大腦發展有著相當大的關聯性，0~3歲大腦發展已完成60%，4~6歲大腦已完成80%，7~9歲大腦已完成90%，10~12歲已完成100%。由此可知，幼兒的平衡感（空間感）在6歲以前是逐漸成長，必須要在這階段給予刺激。（經佩芝、杜淑美，頁63）

總結而言，幼兒肢體運動對其心智與身體發展相當重要，而此亦為兒童律動創作與發展的基礎和推動力。

## 第二節 兒童律動市場相關研究

綜觀台灣的兒童律動市場，兒童電視頻道無疑是先驅與主流，並對兒童教育和身心發展具有重要影響，然兒童電視和教育研究卻多為兒童節目的發展史以及節目企劃整合行銷觀點（李秀美，2017；詹惠萌，2007；譚化雨，2003；簡佩瑋，2000），較少著重於兒童律動，更遑論探討舞蹈動作對於幼兒肢體發展的適切性與可行性，目前僅有陳菀菁（1997）的《幼兒電視節目制作理念與主持人形象探討：以『yoyo 晚點名』為例》以及楊琇鳳（2008）的《『毛毛蟲舞蹈教室』的兒童律動教學之研究》兩篇學術研究和少數介紹與評論文章。以下說明之。

兒少電視主要是教育學、傳播學、心理學三領域共同關切之議題（李秀美，2017）。國際學界對兒童與媒體的關注，最早始於 1920 年代，從動畫和電影的觀看習慣，探究其對兒童的價值、行為、態度和情緒反應的影響（謝瀛春，1996：7-8）。此影響論一直延續到平面媒體，以及 1950 年代之後興起的電視與兒童研究，並成為強勢的研究取向。直到 1980 年代，兒童在傳播研究中才開始被發現他們有主動選擇節目和廣告觀賞，以及解讀文本意義的能力。（陳菀菁，1997）

《YOYO 點點名》<sup>8</sup>是國內首創的自製兒童律動節目，自第一季第 1 集的《yoyo

---

<sup>8</sup>2017 年最新一季《YOYO 點點名》，播放時段為每週一至週四下午 5 點及晚上 9 點，由香蕉哥哥、西瓜哥哥、太陽哥哥、柳丁哥哥、草莓姊姊、月亮姊姊、櫻桃姊姊、kiwi 姊姊、橘子姊姊及番茄姊姊，10 位 YOYO 家族接棒主持

早點名》，由橘子姊姊、蘋果姊姊、香蕉哥哥和芭樂哥哥，到目前第十六季，從 2000 年 5 月 5 日開播至今已播映第十六季第 71 集<sup>9</sup>，在這其中，曾入圍 2015 年第 50 屆電視金鐘獎最佳兒童少年節目獎<sup>10</sup>、2006 年媒體觀察基金會評鑑之第四季兒童及青少年適合收視的優質節目名單。《「YOYO 點點名」自 2000 年節目開播以來，收視率居高不下，節目裡的歌曲大多容易朗朗上口，因此深受幼兒喜愛，該節目曾於 2005 年入圍亞洲電視大獎之最佳兒童節目獎，而節目同名專輯《YOYO 點點名 5》<sup>11</sup>也奪得數位內容產品獎。「YOYO 點點名」節目獲得國內外肯定，節目主持人——YOYO 家族更是深受幼兒歡迎與喜愛，其節目同名專輯「YOYO 點點名」之銷售量，張張銷售量突破雙白金，被購物網站譽為「兒童律動專輯暢銷排行冠軍」<sup>12</sup>（轉引自陳莞菁，2008）。而《MOMO 歡樂谷》則是 MOMO 親子台的自製節目之一<sup>13</sup>，2006 年 6 月 30 日開播目前已推出第 10 季兒童律動節目和同名專輯<sup>14</sup>。

台灣媒體觀察教育基金會為鼓勵電視業者提升節目製播品質、提供兒童更好的觀看節目環境，國家通訊傳播委員會委託財團法人台灣媒體觀察教育基金會辦理「適齡兒童電視節目標章」評選，以半年一次的方式，提供「適齡兒童電視節目標章」評選作業，針對新播或新製且已經持續播出超過一季或以上之兒童節目（觀看年齡層設定在 12 歲以下），由專家學者、基層教師、家長與 NGO 組織工作者等四大領域組成評審小組，共同參與評選作業，評選出適合 12 歲以下兒童觀賞之適齡兒童電視節目，並給予「適齡兒童電視節目標章」。在評選結果報告書完成後，製作「適齡兒童電視節目標章」節目單，供民眾免費索取，作為父母、兒童選擇收視之參考。<sup>15</sup>

在適齡兒童電視節目標章的評選上，以 104 年度上半年至 105 年度下半年評選結果查詢，104 年度上半年，MOMO 親子台《MOMO 歡樂谷第八季》與東森

<sup>9</sup> 由於電視頻道中從未顯示播映集數，研究者僅能從 YOYOTV 官方 youtube 影音社群查詢集數。全新 YOYO 晚點名官方發佈日期：2017 年 6 月 13 日，「《YOYO 百分百》草莓姊姊 YOYO 點點名 S16 第 71 集 唱跳 兒歌 兒童節目」。

<sup>10</sup> 東森幼幼台入圍電視金鐘最佳兒少節目獎「YOYO 點點名」是為了 2-6 歲學齡前幼兒規劃的節目，推出年度製作「YOYO V.V.I.P」收錄 10 首全新歌曲，有華麗、冒險、夢幻等曲風。

<sup>11</sup> 《YOYO 點點名》專輯依序為《12-YOYO 百分百》《11-YOYO V.V.I.P》《10-點十成金》《9-愛是大明星》《8-動物音樂課》《7-YOYO 嘿嗨哈》《6-夢想專賣店》《5-郊遊點點名》《4-快樂木屐鞋》《3-YOYO love you》《2-懶人數小步舞》《1-親子搖擺同樂會》。

<sup>12</sup> 資料來源，東森電視網 2006，

<sup>13</sup> 彤彤姊姊、布丁姊姊、泡芙姊姊、果凍姊姊、優格姊姊、甜甜姊姊、櫻花姊姊、香草姊姊、海苔哥哥、檸檬哥哥、哈密瓜哥哥、功夫哥哥、大樹哥哥、柚子哥哥共 14 人，2006 年 6 月 30 日開播，每週一至週五早上 10:30 播放，共 50 集。

<sup>14</sup> 依序為《MOMO 歡樂谷 1 快樂 baby 加加油》《MOMO 歡樂谷 2 歡樂谷的異想世界》《MOMO 歡樂谷 3 歡樂谷的夢想嘉年華》《MOMO 歡樂谷 4 歡樂谷的奇幻樂園》《MOMO 歡樂谷 5 歡樂谷愛的進行曲》《MOMO 歡樂谷 6 歡樂谷的音樂魔法》《MOMO 歡樂谷 7 歡樂谷的閃亮新世界》《MOMO 歡樂谷 8 MOMO 飛到歡樂谷》《MOMO 歡樂谷 9 歡樂谷的快樂萬花筒》《MOMO 歡樂谷 10 歡樂谷之夢想出發》

<sup>15</sup> 台灣媒體觀察教育基金會 <http://mediawatch.org.tw/node/2103>。索取日期：2017 年 6 月 12 日

幼幼台《YOYO 點點名》以 2-6 歲適齡層獲得適齡兒童電視節目標章；104 年度下半年及 105 年度上半年評選結果《MOMO 歡樂谷》沒有獲得標章，僅東森幼幼台的《YOYO 點點名》獲得；105 年度下半年《MOMO 歡樂谷》第十季和東森幼幼台《YOYO 點點名》皆獲得標章。<sup>16</sup>

適齡兒童電視節目標章評選 105 年度下半年適齡節目稽核結果是，MOMO 親子台《MOMO 歡樂谷第十季》，節目透過律動、故事、動畫等多元方式，引導孩童學習成語與品德，節目品質一致，符合評審結果，適合 2-6 歲兒童觀賞。東森幼幼台《YOYO 點點名》，節目內容豐富多元，除了唱跳律動可訓練幼兒手腦發展，亦有學習單元，教導兒童認識形狀、顏色、數量、語言及成語節目品質一致，符合評審結果，適合 2-6 歲兒童觀看。<sup>17</sup>

至於兒童電視節目分齡參考指標為適合主題及表現形式，以 2-6 歲（學齡前幼兒）為主，適合主題（但不限以下主題）有，肢體發展、體能及律動；認知及語言；情緒發展、人際互動；品德培養與生活習慣養成；美感經驗、創造力；多元文化經驗。表現形式分為視覺、聽覺、結構三個層面，視覺：親和人物、適宜場地更換、適宜鏡頭運用；聽覺：無粗鄙、刻板印象等不當對話，適宜音量、聲音特效、配樂；結構：適宜節奏、連貫情節有助幼兒理解節目；適當使用虛擬情境，此階段孩子分辨虛擬情節之能力較弱；適當呈現暴力情節、避免鼓勵暴力。

而由適齡兒童電視節目標章內容可得知，兒少節目應注重認知、社會學習、大小肌肉發展、記憶力和平衡力等認知和肢體發展能力。然而，兒少節目真的適合幼兒觀看嗎？兒少節目真的能幫助兒童身心發展嗎？

首先，兒少節目大多是適合表演的流行音樂，且多為幼兒園所用。劉淑英（1998）研究認為，國內幼兒園的舞蹈教學大多以「表演」取向為其主要目的，著重「老師教，幼兒模仿」的教學方式，幼兒變成了只會做動作的機器，在工具化的教學模式下，阻斷幼兒對身體探索的學習機會。一般園方所安排的肢體課程，其中許多不外是只著重身體機能的體能課程，就是為表演的目的而設之舞蹈作品演練時間。這些課程與活動固然對幼兒肢體發展方面有助益，但在幼兒的身體與情緒、社會性、認知及創造力表達方面卻有不足之處。

此外，『YOYO點點名』和『MOMO歡樂谷』雖然是以2-6歲為主要收視對象，但6~12歲的兒童反而更喜愛，而且成人也喜愛看，事實上，幼兒音樂常常是大人喜歡聽就會讓幼兒聽，所以作品須先讓大人喜歡，小孩才有可能喜歡，如

<sup>16</sup> 適齡兒童電視節目標章評選結果

<http://mediawatch.me/%E8%A9%95%E9%81%B8%E7%B5%90%E6%9E%9C-2/>。索取日期：2017年6月12日

<sup>17</sup> 適齡兒童電視節目標章評選 105 年度下半年稽核結果

<http://mediawatch.me/105%E5%B9%B4%E5%BA%A6%E4%B8%8B%E5%8D%8A%E5%B9%B4%E7%A8%BD%E6%A0%B8%E7%B5%90%E6%9E%9C/>。索取日期：2017年6月20日

此導致台灣的幼兒音樂越來越不像傳統兒歌，反而越來越偏向流行歌的風格，又加上大人希望孩子們演出時「有模有樣」，因此幼教師們只好讓幼兒們參照影音社群或電視律動節目中大哥大姐的動作，教師們省事，幼兒們也喜愛，輕鬆鬆鬆達到表演效益。

流行音樂是受到大家喜愛並廣為流行的音樂風格，具有通俗易懂、旋律簡單、容易朗朗上口、歌詞反映當代社會文化、且生命週期短、具有商業市場等特徵（陳郁欣，2011）。而由於現今資訊爆炸，只要人手一支智慧型手機、平板電腦，就可立即觀看律動教學，也因此，家長和幼教師愈來愈少購買幼兒音樂專輯，以及注重律動與幼兒的肢體和智能上的多方面發展。

其次，兒少節目中的主持人常是幼兒崇拜與模仿的對象。吸引幼兒注意的節目特質，不外乎節目表現形式上的各種變化，除了視覺上(包括場景的豐富性、角色(人、動物或偶)肢體表現的誇張等)、聽覺上(包括角色聲音的變化、音效、節奏等)要有不同的改變，進一步則是節目內容的鋪陳（吳翠珍1996）。

而主持人則是兒童電視節目的靈魂人物，主持人的台風、談吐與控制場面及親和力對節目的進行影響很大。研究發現女生較偏向喜歡女性角色的主持人，而由成人、小孩及布偶共同主持的方式是兒童最期待的組合（張杏如，1987）。李怡慧(2003)的研究顯示，多數幼兒受到節目內容的影響而產生模仿的行為。主持人們本身也透過一些方式察覺到幼兒會模仿自己，包括家長的回饋、幼兒的外在打扮等。

李秀美(1993)的研究也發現，兒童對擬人化的動物感到喜愛，以及具有偶像崇拜的特性，對於偶像實際說什麼不一定知道，但都印象深刻。陳莞菁（2008）研究則發現，兒童對角色的記憶與認同十分明顯，因此角色(不論是真人或布偶)的創造、個性的形塑與造型的設計皆應用心。吳翠珍(1995)在《國內自製電視節目內容呈現方式與學習效果研究報告》中更進一步指出，學齡前兒童節目中宜增強節目中虛構人物的重要性，博取觀眾認同與注意；學齡兒童可以真人演出為主，藉以引起注意。

由此可知，幼兒電視節目的主持人猶如課堂中的教師，學齡前兒童節目最好是擬人化的偶或動物，但如果是真人，除了注意口語表現、肢體動作、和台風外，更需具備幼教的專業背景，才更能帶領幼兒的心智與肢體發展。不過，台灣的律動市場較著重於流行音樂和律動舞蹈的商業操作，而較不重視律動與幼兒發展的循序關係，尤以電視台的兒少節目為最，因此，筆者在大學期間的實務研究論文「DoReMi幼兒律動教學－以三首自創曲為例」，即是著重於音樂律動所能帶給幼兒身體活動意識，以及學習控制大小肌肉，並增進幼兒肢體表達能力的效果。

## 第三章、研究方法

本研究以民族誌分析兒童律動的小型工作室個案—「蓁蓁姐姐工作坊」，並參考兒童律動相關調查和研究之二手資料，來看兒童律動市場的創業進入與經營歷程。

### 第一節、民族誌

民族誌 (ethnography) 是田野研究的一種主要類型，來自於文化人類學。Ethno 意指「人」或「俗民」，而 graphy 為「描述事物」。民族誌的目的是本地人/成員/圈內人的立場，提供一種生活細節的描述與切身的理解，人類是生活在文化中M包含微觀文化（單一家庭或朋友間的小團體）到鉅觀文化（整個社會或世界區域），而民族誌就是建立在這種概念上。我們持續地學習、運用，與調整文化知識。文化知識分成兩個部分：顯性的與隱性的。顯性知識是我們輕易可見並直接明白的，而我們也經常提到它。隱性知識則不為所見或未經言明，我們很少承認它也通常只是間接體認到它。文化知識包括：假設、符號、歌曲、俗話、事實、行為方式，與物件（例如：電話、報紙等等）。人們透過閱讀、看電視、聽父母的話、觀察他人等等來學習。隱性知識包括未言明的文化規範，它需要經過延伸（亦即，超越個人的口述或作為以傳達他/她所指的含意）。多數謙恭有禮的行為都靠隱性知識而行。(Neuman, 2012)

民族誌是社會人類學者以參與觀察的方法，對特定文化及社會蒐集製作資料、紀錄、評價，並詳細地、動態地、情境化描繪和解釋的一種方法。它探究的是特定文化中的人們的生活方式、價值觀念和行為模式，例如：文化中的人、事、時、地、物各因素之交互影響過程。一般稱為人種誌或民族誌研究法。民族誌研究基本訴求是能掌握人們每天活動的意義，它鼓勵研究者離開研究室，走入研究場域，真正的了解當地人們所思所行。研究者不但是研究對象生活的參與者，也是觀察者。(Neuman, 2012)

民族誌也是針對一個人類團體，包括其機構、人際行為、物質產物以及信仰，進行描述的藝術與科學。研究者必須「長時間參與」，無論是以被研究者能感受到或無法感受到的方法，並以「訪談」方式蒐集資料，掌握研究場境中當地人的觀點，瞭解當地人對自身所處生活世界的看法，亦即從當地人的視野及角度觀察他們的文化生活，以真正掌握當地日常生活的社會過程。並以全觀的方式，盡可能地完整描繪所探索的研究團體。(Neuman, 2012)

筆者有七年幼教背景，包括大學時期專攻兒童歌曲創作；到畢業專題實務研究，即以自創歌曲進入幼兒園，探究兒童律動中的舞蹈編排是否適合且能增進他

們的肢體表達能力；再到成立小型工作室「樂悅兒童音樂工作坊」，正式經營律動事業；最後更名為「蓁蓁姐姐工作坊」，以兒童律動舞蹈團紮根於兒童律動市場並嘗試多方擴展。

事實上，筆者於高中時期首次接觸嘉義市兒童戲劇節，從那一刻起即對兒童律動有著極大的興趣與憧憬，從 16 歲開始至今，浸淫兒童律動已近 10 年之久，並不斷地充實自我幕前、幕後的能力，亦即，從幕後工作，燈控音控開始接觸舞台，又創立個人工作室後，逐漸走向幕前及藝術行政領域（2013 年至今受邀參與活動與唱跳演出舉例如表 3.1、表 3.2），此外，由於豐富且專業的兒童音樂與律動創作和經歷，筆者也擔任校園、社區與錄音室講師（如表 3.3），並多次受邀演講分享創業經驗（如表 3.4），因此，本研究以田野研究中的民族誌的方式，記錄、觀察與歸納「蓁蓁姐姐工作坊」的創業和發展歷程。

表 3.1：蓁蓁姐姐工作坊受邀參與活動

2017 年	嘉義市藝嘉親首屆藝術節記者會嘉賓及開幕兒童唱跳演出
	香港國際音樂節開幕貴賓及兒童唱跳演出
2016 年	亞洲幼兒教育發展論壇暨第五屆海峽兩岸幼兒教師「希望盃」才藝於廣西省北海市碧海絲路歌劇院交流大賽頒獎晚會擔任台灣演員（由央視趙宏偉導演主導）
	新北市創客月第一屆兩岸創客論壇貴賓
2015 年	全球世界糖尿病日台灣地區活動引言人
	嘉義市兒童戲劇節第七八屆兒童唱跳演出及主持人
2013 年	發行「從心出發」兒童音樂專輯製作人

表 3.2：蓁蓁姐姐工作坊唱跳演出經歷

2017 年	嘉義市藝嘉親藝術節唱跳演出
	彰化芬園真好貓羅溪環境清潔暨綠美化宣導健走活動開場
	新竹載熙國小附設幼兒園畢業典禮蓁蓁姐姐見面會
2016 年	台中梧棲國小附設幼兒園畢業典禮蓁蓁姐姐見面會
	新加坡金品軒集團公益活動（華視-生活好幸福）
	台中清水大嘴猴燈會開幕
	彰化芬園真水綠美化宣導演唱會開幕
	嘉義基督教醫院母親節
	台中清水港區藝術中心兒童節活動唱跳及戲劇演出
	嘉義市愛兒幼兒園 30 週年校慶
	台中大遠百廣場親子系列演出
	嘉義縣水上風車節
2015 年	台中一中益民商圈廣場公益活動

	「真愛趁現在」創世基金會公益活動開場於台中新時代廣場
	台中國際家扶中心「英文助學園遊會」勤美綠園道廣場
	台中文創園區「親親做公益幫助植物人」
	嘉義市平林國小『快樂過聖誕』活動唱跳及手作課
	三之三國際幼教集團文化關懷月台中場與台北場
2014 年	弘光科技大學附設台中平等幼兒園開幕
	三隻小兔親子館周年慶活動企劃主持戲劇與律動演出
	嘉義市樂檸漢堡中山店一日店長體驗活動
	台中沙鹿兒福館祖孫節「歡喜抱金孫」開場活動
	嘉義縣平林國小「我愛媽咪 cosplay 母親節活動」
	嘉義市愛兒幼兒園早操律動課
	嘉義市綠光森林幼兒園早操律動課
	嘉義市保進慈幼幼兒園早操律動課
	嘉義市中國娃娃幼兒園早操律動課
	嘉義市陽光幼兒園早操律動課

表 3.3：綦綦姐姐工作坊負責人講師資歷

弘光科大大墩教育中心弘學苑「幼兒遊戲與音樂律動」講師
輔仁大學兒童家庭學系業界協同教學講師
弘光科大幼兒保育系業界協同教學講師
南華大學通識學院業界協同教學講師
薩加瑪奇克創藝學院「數位音樂創作」「兒童歌唱班」講師
嘉義市福全社區發展協會兒童歌唱班老師
綦綦姐姐工作坊創業歷程校園演講計劃主講者

表 3.4：綦綦姐姐工作坊負責人演講經歷

課程名稱	演講主題	邀請單位
來自星星的你創業論壇	綦綦姐姐工作坊創業歷程分享	嘉義市張老師生命中心
創業成功經驗分享-創業三部曲	創意成功經驗分享-創業三部曲	弘光科大育成中心
產業達人	幼保系畢業也可以很不一樣	輔仁大學兒童與家庭學系
Hk Hung Talk	創意無限新創產業	弘光科大課外活動指導組
即興遊戲與心靈療癒	走！咱們一起打造夢想舞台	南華大學通識中心

生涯規劃	人生，可以很不一樣	弘光科大幼兒保育系
幼兒教保行政	幼保系畢業的出路也可以很不一樣	弘光科大幼兒保育系
校友回娘家經驗分享	別讓畢業專題只是一份大學最後的作品是該讓這段時間所投入的熱情延續到職場	弘光科大幼兒保育系
音樂創作分享與實務	兒童歌曲製作與發想	弘光科大幼兒保育系

## 第二節、二手資料分析法

二手資料分析與既存統計資料研究相似，即分析別人搜集好的資料。二手資料意味研究者不需要將心力集中在資料搜集上，而著重於既存資料的分析。(Neuman, 2012)。

二手資料分析又名次級資料分析。此研究方法的好處在於，研究者不需要花費大量金錢和時間，能針對大型樣本所提供的資料進行分析，資料庫的搜集通常是奠基於隨機抽樣原則，因此具有將研究成果推論至整體社會的功能，資料庫通常包含多期調查（不論橫斷性或縱貫性）因此能對研究主題的跨時變化進行探討和檢驗。當然，二手資料也有缺點，資料中的收集不是針對研究者的研究題目設計，對許多問題僅能回答「關聯性」、「初探性」甚至「間接性」推論，篩選資料時需要較高的資料處理能力，像是要有能力清除不利資料、篩選有利資料和合併資料等（劉介宇，2006）

從事社會科學研究，除了從社會調查實驗法、觀察法等研究設計獲得一手資料外，也可從既有文獻或二手資料得到與研究主題相關的資料。文獻的利用能提供研究者初期構想的參考價值，有時也能成為研究者驗證假設的實際資料，或供探索性研究之用。

應用次級資料分析法分析的研究範圍包括歷史性的問題、難以實驗的問題、實用的問題(宇若霏，2004)：

### 一、歷史性的問題

研究者如果想研究過去的台灣兒少節目中的律動節目，過去的歷史情境根本無法再次復現，因此解決的途徑便是從幾位相關研究者歷年所累積下來的相關資訊作為研究資料，歷年的研究大多已深度訪談法為主，研究者再將研究統整成符合的資料作為研究。

### 二、難以實驗的問題

因應研究者身份，無法親身參與情境或深度訪談東森幼幼台及MOMO親子台，只能以完全旁觀者的身份觀察YOYO和MOMO家族進行律動商業演出的模式，就連研究者詢問藝人一些問題，也不願透漏身份，雖然得知了訊息，但容易因為有主觀意識的想法夾雜在文本裡，更是研究者無法實驗及證實。

### 三、實用的問題

社會及行為科學工作者若想運用研究結果解決社會問題,則其撰寫研究報告時，必須對該一社會問題提供詳實可靠的背景資料，而資料最大的來源自然是現成的既有文獻。

本研究的二手資料來源是官方網站（如：MOMO 親子台、東森 YOYO 幼幼台等）、或業者提供的相關資料（如：三之三國際幼教集團、圈圈兒童流行音樂等）。



## 第四章、兒童律動工作室的成立與歷程

本文以「蓁蓁姐姐工作坊」為研究個案，試圖探討兒童律動市場的進入與歷程，因此，本節著重於小型工作室「蓁蓁姐姐工作坊」的源起、理念與現況等創業過程；組織成員及分工與人事概況等組織架構；在創作、行銷、專業技能、設備、服務對象、合作客戶、財務等面向的營運模式；以及營利方式、人力資源管理、財務規劃、未來展望等未來規劃事項。

### 第一節、 創業過程：

#### 一、源起：

「蓁蓁姐姐工作坊」起源於一份畢業生的專題競賽，就是弘光科技大學幼兒保育系畢業生專題競賽，其作為大學生畢業前給自己的一份「畢業禮物」，競賽分為學術研究及實務研究兩大類，其中實務研究類又分為兒童音樂創作組、兒童繪本創作組、兒童教玩具設計組及兒童副食品研發組等項目，筆者參賽類群則為實務研究類兒童音樂創作組，試圖製作『「從心出發」兒童音樂創作律動專輯』原創詞曲、幼兒律動舞蹈編排及專輯包裝與行銷。筆者於 101 年 7 月四位組員組織 DoReMi 律動教學團隊到弘光科大附設幼兒園實施行動研究，以三首原創曲編排舞蹈和教學，長達一個月例行性課程教學，透過幼兒給予的回饋進行反思與檢討並修正幼兒對歌曲接受度和舞蹈動作的可行性，講求作品在職場接受度，由於實際進入業界進行研究，外加筆者與同組夥伴組織律動教學團隊，深受評審喜愛，最後獲得幼保系專題競賽實務研究第一名。

之後，102 年 1 月 DoReMi 律動教學團隊開始尋求系上學妹和業界如攝影團隊、錄音室協力，將「從心出發」專輯完美呈現，團隊名稱改為「樂悅兒童音樂工作坊」，試圖打造出具有專業質感且可朝向創業發展的幼兒周邊產業，於 102 年 3 月代表幼保系參賽弘光科技大學民生學院 101 學年度學生專題研究及實務製作競賽，當時從專輯的模擬包裝、服裝定裝到拍攝專輯歌曲律動影片，推出「歡樂姑姑村」與「樹精靈」兩首 MV 到 youtube 和社群網站宣傳行銷，因頗受評審肯定與支持，又獲民生學院專題研究及實務製作競賽大學部人文藝術類第三名。繼而再參加 2013 年全國技專校院學生實務專題製作競賽出版與語文群類組，因報名群類不符及多重因素，未獲得亮眼成績。

繼之，102 年 4 月參加 102 學年度學生專題製作經費補助審查會全校專題競賽前三名得主共 52 組角逐中，獲得高額補助金；102 年度學生專題成果展示暨獎勵補助競賽榮獲佳作；102 年度教學卓越計劃成果發表暨學術研討會演出與專題作品成果展示。於是，「樂悅兒童音樂工作坊」於 102 年 6 月 21 日正式發行「從

心出發」兒童音樂專輯；103 年 6 月參加弘光科技大學教學資源中心所舉辦的學生創業競賽榮獲創業金補助第一名同時也納入育成中心優秀創業團隊；104 年代表弘光科技大學參加教育部區域產學合作中心「Make Your Future-2015 技職實作大展」於高雄捷運美麗島站穹頂大廳；105 年 8 月於嘉義縣文化觀光局立案，團名為「蓁蓁姐姐工作坊」至今。

總之，「蓁蓁姐姐工作坊」源起於 DoReMi 律動教學團隊大專生專題競賽，是為初創期；之後成立「樂悅兒童音樂工作坊」，正式發行兒童律動專輯並開始經營律動事業，是為萌芽期；最後更名為「蓁蓁姐姐工作坊」，兒童律動舞蹈團亦已站穩腳步並嘗試多方擴展，是為發展期。

## 二、理念：

少子化的時代，兒童產業興起是當代最佳黃金商機。在台灣，常見的兒童產業分類為，圖書出版業、補教業、故事屋、感覺統合課程、劇團、教玩具業、音樂產業、服飾業、親子餐廳等，都是當紅炸子雞的兒童新興產業，但市場上顯少有專門為兒童律動開拓的舞蹈團隊，「蓁蓁姐姐工作坊」不論歌曲創作、舞蹈編排及舞團包裝形象都是由幼保科系所組成的團隊，以教育、快樂和打造夢想為理念的藝術實踐。

負責人在兒童律動唱跳市場有多年經驗，實務演出經歷達上百場，以幼保及傳播背景經營兒童律動舞蹈團，打破一般幼保與幼教系畢業生選擇兒童相關產業工作的迷思，對於擁有舞台夢的幼保年輕女孩，不再遙不可及。只要堅持夢想、勇敢做自己與發揮創意，舞台隨時為準備好的人敞開機會之門。

「蓁蓁姐姐工作坊」是由大學畢業專題製作衍生成為營利之舞團，所以畢業專題製作不再只是一份大學最後的作業，而是可以讓這段時間所投入的熱情延續到職場。「心有多大，舞台就多大」是負責人的經營理念，只要有龐大的野心和足夠的行動力，就會有收獲，團隊的經營態度會影響員工的快樂程度，一個快樂的學習環境會讓團隊有足夠的幸福感，工作過程中就會更快樂。「蓁蓁姐姐工作坊」是集結一群專業人員的兒童律動舞團，秉持著健康、活力、青春有朝氣的形象結合舞蹈、戲劇、音樂及幼教現場人才組合成的職業演藝團隊，也是能夠商業演出、承接幼兒園和國小活動唱跳與教學、歌曲製作及異業結盟的歡樂團隊。

在台灣藝術範疇中並沒有把「兒童律動」舞蹈市場納入，可見兒童律動市場仍有許多值得被看見的專業性和重要性，透過演出、講座、公關活動及會議中能讓更多台灣業者聽見兒童律動團體，甚至出國巡演，推廣舞團的初衷：「任何的舞蹈基礎都是『律動』為啟發」，不可忽視律動的專業與重要性。

### 三、現況：

105 年 1 月成立的「蓁蓁姐姐工作坊」兒童律動舞蹈團，由筆者蔡蓁蓁為負責人，帶領 7 位兼職團員、1 位兼職行政助理及 2 位儲備團員，每位團員皆以疊字為演藝取名，依資歷深淺度排序，分別為單單姐姐、香香姐姐、燕燕姐姐、芸芸姐姐、喬喬姐姐、波波姐姐、菲菲姐姐、樂樂姐姐及晴晴姐姐，平均年齡 22 歲，以健康、有朝氣的形象打造兒童唱跳舞團。主要服務對象為兒童、親子以及幼教相關領域的業者。由於單單姐姐目前懷孕、香香姐姐出國深造，因此在 105 年 12 月召開舞者協調會議中，允許兩位於 106 年 2 月至 107 年 2 月暫時退團一年。舞團萌芽初期必須拓展團員，於是每年 12 月開始徵員，隔年 2~5 月徵選儲備舞者，105 年 12 月底進行第三季舞者徵選活動，三個月徵選期共收 56 份履歷，來自北中南各大專院校具有幼保相關背景的 18 歲至 22 歲女性，篩選初試 11 位，複試 5 位，最後篩選 2 位為舞團第三季儲備舞者。

「蓁蓁姐姐工作坊」主要服務項目包括：商演唱跳秀、代言活動、兒童流行音樂創作、校園活動唱跳教學、舞蹈編排、創業與心靈講座。

1. 商業演出唱跳秀：主要透過企劃行銷公司接案，配合的行銷公司有，藝外創意有限公司、千宇整合行銷有限公司、米爾可娛樂企劃等；地方單位接案，配合單位有，彰化縣芬園鄉公所、嘉義縣文化部演藝團隊等；私人企業接案，配合公司有，三之三國際幼教集團、明日工作室股份有限公司、台中大遠百企劃部、台南南紡購物中心企劃部、新嘉文創事業股份有限公司；非營利單位接案，配合的有，財團法人創世社會福利基金會台中分會、財團法人幼兒教育基金會、財團法人三之三生命教育基金會；親子餐廳（館）接案，配合的有，三隻小兔親子餐廳、陪你樂親子館等。從創團以來至今大約演出近 50 場商演，至少超過 8000 名觀眾群。
2. 代言活動：明日工作室股份有限公司推出的星貓系列動畫「快樂星貓」於 2014 年在 MOMO 親子台上映，公司為了廣拓動畫知名度，與舞團合作，凡演出超過 100 人觀眾群，星貓人偶可配合舞團演出，達商業行為宣傳效益，操偶員由明日工作室負責派遣，達成協商舞團應在演出場合特地宣傳動畫在 MOMO 親子台上映，然而動畫於 2015 年 9 月停播，因此終止代言合作。目前正在跟圈圈兒童流行音樂談 DoDo 與 ReRe 人偶代言活動。
3. 兒童流行音樂創作：創團以來至今有《歡樂姑姑村》《我的老師不是老師是我媽媽》《飛到外星球》《聖誕小麋鹿》《愛你·不變》《陪伴》《樹精靈》《小鴨小鴨》等作品，其中以《我的老師不是老師是我媽媽》及《聖誕小麋鹿》點閱率最高，分別達 50 萬次及 20 萬次點閱數，多次被網友轉載在網上，中國大陸幼兒園及泰國華語小學校以及馬來西亞均有分享影片到 youtube 影音網站中，因此創造跨岸甚至拓展他國的可能性。
4. 舞蹈編排：目前與圈圈兒童流行音樂及明日工作室股份有限公司合作舞蹈編

排，《老師說》《小木偶》《地球水噹噹》《新年快樂》《你好》《亮晶晶》《哇哈哈》《I wanna do》《快樂星貓》《彩虹雨》《讓愛發芽》等都是目前跟兩單位合作的曲目，其中以《哇哈哈》與《亮晶晶》點閱次數最高，分別為 21,026 次與 16,681 次，達到業主與舞團宣傳效益。

5. 創業與心靈講座：由於「綦綦姐姐工作坊」舞團始於大專院校專題製作及創業競賽，獲得業主及學校的青睞，有許多單位紛紛邀請負責人以舞團創團經歷作為分享題材，曾到輔仁大學兒童與家庭學系的「產業達人」講座分享、張老師生命協會「來自星星的你創業論壇」、南華大學通識課「即興遊戲與心靈療癒」分享、連續三年弘光科技大學畢業講座學長姊回娘家分享創業講座及育成中心創業講座，累積將近 15 場演講，也因為累積了不少演講經歷，筆者於 2017 年 4 月份創業故事登上《cheers：快樂工作人》No.200 期網路雜誌，陸續更有許多學校及企業邀請筆者進行演講，帶來不少場次之效益。

## 第二節、組織架構：

### 一、組織成員

1.表 4.1 主要職能幹部

綦綦姐姐工作坊管理人	背景資歷：
謝明素女士	台灣京武工房 執行長
	觀武建設有限公司 執行長 茶話人文館 茶藝總監 茶陶戲夢展覽 策展人 世界博茶會世界大茶會 總策劃 中華國際無我茶會推廣協會 理事 第二屆中華茶奧會茶藝競賽 國際評審 嘉義縣茶文化推廣檢討暨文化策略研討會議 諮詢委員 中華全國供銷合作總社杭州茶葉研究院高級茶藝講師
綦綦姐姐工作坊負責人	背景資歷：
綦綦姐姐-綦綦綦	Avid Pro Tools 101 國際錄音工程証照
	MAGIX Music Maker 國際數位音樂證照 「從心出發」兒童專輯 製作人 海峽兩岸幼兒教師風采才藝競賽閉幕晚會台灣演員 2016 年新北市創客月第 1 屆兩岸創客論壇貴賓 兒童唱跳經驗長達九年累積超過百場演出 嘉義市兒童戲劇節第七八屆 活動唱跳主持人 2015 年全球世界糖尿病日台灣地區活動 引言人 全國糖尿病協會 coco 故事團講師 弘光科大大墩教育中心弘學苑 講師

	嘉義市福全社區發展協會兒童歌唱班 老師 輔仁大學業界協同教學 講師 弘光科技大學業界協同教學 講師 南華大學業界協同教學 講師 薩加瑪奇克創藝學院數位音樂創作、兒童歌唱班 講師
綦綦姐姐工作坊 行政助理	背景資歷： 畢業於南華大學傳播系學士 每日廣播電台導播助理 影像力影片製作製片助理 法蘭克質感工作室製作人員 普利行銷股份有限公司美工人員  《南華風雲》校刊採訪、記者及版編
廖心敏小姐	
	

2.表 4.2 團隊 9 位成員

綦綦姐姐工作坊儲備教師及正式舞者	背景資歷：	
單單姐姐-陳娟均	1. 台中辛巴音樂餐廳 音控燈控師 2. 台中遊學寶寶 保母員 3. 台中大地幼兒園 助教	
	入團日： 102 年 1 月~至今	特殊技能： Avid Pro Tools 101 國際錄音工程証照 MAGIX Music Maker 國際數位音樂 證照
	最高學歷： 弘光科技大學幼兒保 育系學士	

蓁蓁姐姐工作坊服裝設計兼正式舞者 香香姐姐-陳香君		背景資歷： 1. 澳洲學位幼教師 2. 秀妮爾內衣國際有限公司服裝修改師 3. 產後護理之家保姆人員
	入團日： 102年1月~至今	特殊技能： massage indulgence 按摩師 翻糖裝飾、國樂團二胡樂手
	最高學歷： 弘光科技大學幼兒保育系學士	
蓁蓁姐姐工作坊儲備教師及正式舞者 燕燕姐姐-陳晏翎		背景資歷： 1. 台中榮總醫院托嬰中心保育員 2. 陽光菓子烘培坊餅乾手作老師
	入團日： 103年1月~至今	特殊技能： 體能課程設計
	最高學歷： 弘光科技大學幼兒保育系學士	
蓁蓁姐姐工作坊正式舞者 芸芸姐姐-林子芸		背景資歷： 1. 嘻哈舞團舞者 2. 網路藝人「我是安安」創辦社群粉絲專頁影片演員 3. 數首創作兒歌作品
	入團日： 104年2月~至今	特殊技能： MAGIX Music Maker 國際數位音樂課程 12hr 結業
	最高學歷： 弘光科技大學幼兒保育系學士	

<p>綦綦姐姐工作坊正式舞者</p> <p>喬喬姐姐-賴喬韻</p>		<p>背景資歷：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>彰化縣學生音樂比賽榮獲長號獨奏高中職 A 組優等</li> <li>彰化縣學生音樂比賽榮獲長號獨奏國中 A 組第二名</li> <li>數首創作兒歌作品</li> </ol>
	<p>入團日：</p> <p>105 年 2 月～至今</p>	<p>特殊技能：</p> <p>MAGIX Music Maker 國際數位音樂課程 12hr 結業</p>
	<p>最高學歷：</p> <p>弘光科技大學幼兒保育系學士</p>	
<p>綦綦姐姐工作坊正式舞者</p> <p>波波姐姐-陳潔瑩</p>		<p>背景資歷：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>幼兒園教師</li> <li>頑石劇團兒童劇團演員</li> <li>「我們的選擇」微電影演員</li> <li>全優加親子成長館助教老師</li> <li>數首創作兒歌作品</li> </ol>
	<p>入團日：</p> <p>105 年 2 月～至今</p>	<p>特殊技能：</p> <p>民俗舞、芭蕾舞</p> <p>MAGIX Music Maker 國際數位音樂課程 12hr 結業</p>
	<p>最高學歷：</p> <p>弘光科技大學幼兒保育系學士</p>	
<p>綦綦姐姐工作坊正式舞者</p> <p>菲菲姐姐-林恩如</p>		<p>背景資歷：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>技藝競賽指甲彩繪組第四名</li> <li>畫展於清水港區藝術中心</li> <li>「男孩」「色鉛筆」微電影女主角</li> </ol>
	<p>入團日：</p> <p>105 年 2 月～至今</p>	<p>特殊技能：</p> <p>電腦繪圖與設計</p>
	<p>最高學歷：</p> <p>台中科技大學老人福利系學士肄業</p>	

蔡蔡姐姐工作坊儲備舞者		背景資歷： 1. 幼兒園老師 2. 曾任麥當勞彩虹家族小粉姐姐 3. 2015 年全國教保技藝競賽大專校院組-說演故事競賽第一名
晴晴姐姐-張智敏		
	入團日： 第三季儲備舞者 106 年 5 月~至今	
最高學歷： 中州科技大學幼兒保育系學士肄業		
蔡蔡姐姐工作坊儲備舞者		背景資歷： 1. 台北騎士堡親子館 說故事/樂園唱跳/體能遊戲活動 老師 2. 親子餐廳說故事及黏土教學老師
樂樂姐姐-鄭家鈺		
	入團日： 第三季儲備舞者 106 年 5 月~至今	
最高學歷： 輔仁大學兒童與家庭學系學士		

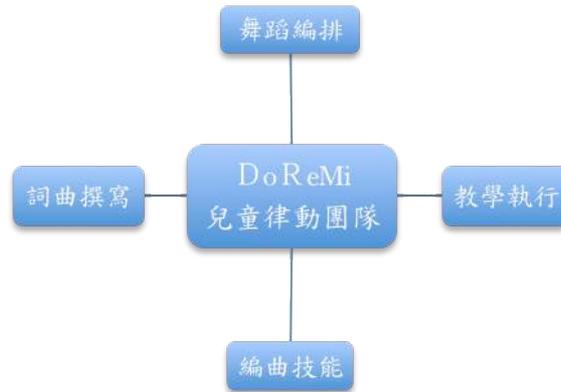
## 二、分工及人事概況

初創期，「DoReMi 兒童律動團隊」，由 4 人專題同組成員組成，工作分別為：舞蹈編排、詞曲撰寫、編曲技能以及教學執行，四項工作分頭進行完成系上實做專題競賽。各組分工內容如下表：

表 4.3 初創期各組分工內容表

	組別名稱	工作內容	人數
創作面	舞蹈編排	舞蹈編排及教會其他 3 人舞蹈	1 人
	詞曲撰寫	詞曲創作及產生	1 人
	編曲技能	詞曲產生後進行編曲混音與後製	1 人
執行面	執行教學	幼兒園現場實際教學、接洽園所	1 人
			共 4 人

圖 2



萌芽期，「樂悅兒童音樂工作坊」，團隊為了銷售千張「從心出發」兒童音樂專輯，試圖打造公司規模的營運模式推廣團隊知名度，便開始招攬系上同學、學弟妹及校內有意者一起加入，共 3 個部門 25 人，包含執行部門、創作部門及行銷部門，執行部門 1 人，分為經理、人事及管控廠商；創作部門 22 人，分為影像組、歌曲創作組、歌手組及舞群組；行銷部門 2 人，分為設計組、企劃公關組。

圖 3



表 4.4 萌芽期各組分工內容表

執行部門		
組別名稱	工作內容	人數
經理	管控團隊整體營運及流程	1 人

人事	管控團隊全體人事	
管控廠商	管控合作的所有廠商，包含產品品質	
		共 1 人
創作部門		
影像組	所有活動靜態動態的影像記錄	2 人
歌曲創作組	歌詞曲創作及教案的產出	3 人
歌手組	歌曲產出後進錄音室配唱	7 人
舞群組	編制舞蹈、錄製動態影像、商演、教學	10 人
		共 22 人
行銷部門		
設計組	團隊所有圖像、產品、包裝設計	1 人
企劃組	與廠商接洽、活動企劃案	1 人
公關組	拓展新廠商合作、演出案、知名度	
		共 2 人
		總計 25 人

發展期，「綦綦姐姐工作坊」，共 12 人。管理人 1 名、負責人 1 名、行政助理 1 名、儲備教師兼舞者 2 名、服裝設計兼舞者 1 名、正式舞者 4 名、儲備舞者 2 名。

圖 4



表 4.5 發展期各組分工內容表：

行政群		
職稱	工作內容	人數
管理人	管理舞團所有營運、開銷	1 人

負責人	管理人事問題、舞團總培訓、形象包裝、接案、公關	1 人
行政助理	協助負責人的行政業務、粉絲專頁經營與管理	1 人
舞者群		
儲備教師兼舞者	培訓及教學儲備舞者、正式舞者	2 人
服裝設計兼舞者	舞團服裝設計及製作、正式舞者	1 人
正式舞者	商業演出、錄製舞蹈影像任何舞團形象活動	4 人
儲備舞者	接受培訓課程、錄製舞蹈影像	2 人
		共 12 人

總之，初創期是由四位同組的專題組員依個人喜好與專長分配領域執行一份「作業」，分為創作面與執行面，其中創作面包含舞蹈創作、詞曲創作及編曲技術，執行面著重教學，因為成果受業界與學術界肯定與支持，才輾轉找尋合夥人一同發行「從心出發」兒童音樂專輯，而萌芽期為了推廣產品，試圖打造公司規模，集結 25 人，3 大部門，包含執行部門、創作部門和行銷部門，三位合夥人則各負責一個部門帶領組員。

然而，此階段雖將行銷部門挪出來，強調產品推廣及銷售通路，但夢想始終敵不過現實，支出大於營收的情況下，認知到人力透支問題，加上當時畢業在即，組員們面臨家人固定工作收入的壓力下漸漸地退出團隊，爾後創作部門縮減，僅保留舞群，行銷部門也因為合夥人將赴新加坡當華文老師無法兼顧下而合併至執行部門，另一位合夥人因私人工作與內部行政關係，造成在團內分工無法平衡的情況下退出，於是負責人將危機視為轉機，反而藉此機會整頓團內，在沒有影響所有活動接案的情況下轉向為舞團模式經營，召集團內剩下的團員會議，並且慎選團員。

發展初期著重培訓新舞者、拓展舞團規模及打造舞團形象，團內制度明確列出並建檔，在行政面上，著重管理層面，除了負責人之外，多了管理人以及行政助理，打造出舞團內的制度與品質；而在舞者群面，三位除了是舞者外，也在舞群裡有其他專業長才，並且也注重培養儲備教師，讓舞者能多方面發展，而非只有兒童律動專業。

### 第三節、營運模式：

台灣藝術大學藝術管理研究所呂弘暉教授曾在文化部演藝團隊交流講座說道：「台灣現況的表演團隊以『有勇無謀』形容最恰當。年輕人創立團隊有衝勁，但不曉得如何持續營運，應要以延續傳承的精神來經營，而非停擺不前。」台灣的創作市場相較於其他亞洲區來說型態較自由，使得策展人與獨立製作人日漸崛

起，衍生出創作諮詢與劇場試演的機會日益增加，以行政為核心串聯藝術家與技術人員的團隊相對在台灣表演藝術領域競爭下存活性就越高。因此，台灣的表演藝術團隊要能生存，除了發揮創意、團隊形象與定位外，也需要團隊的行政作業與經營理念，更需要執行力、毅力與魄力。以下將由創作、行銷、技術、設備、服務對象、合作客戶等面向來說明營運方式。

## 一、 創作：

「創意」是一個公司（團隊）的精髓。以下由歌曲、服裝和舞蹈三方面來說明創作的產出。

### 1. 歌曲

初創期創作有「歡樂姑姑村」、「愛你不變」、「陪伴」、「樹精靈」；萌芽期，有「小鴨小鴨」、「飛到外星球」、「我的老師不是老師是我媽媽」、「聖誕小麋鹿」；發展期則尚無創作兒童相關歌曲，因偏重與外界音樂創作商合作。歌曲的產生包含詞、曲、編曲和混音後製，詞曲創作形式大多在工作室產生，編曲則由負責人自家設備以及同行友人的專業級設備製作，混音與後製屬於較技術層面專業，則由薩加瑪奇克創藝學院和帝米數位音樂進行錄音合作。

### 2. 舞蹈

初創期舞蹈編排是由畢業公演的舞編組以及 DoReMi 兒童律動舞蹈編排組員編排之；萌芽期除了「小鴨小鴨」及「聖誕小麋鹿」，其他作品皆是負責人編排，藉由 7 年幼教發展的認知與專業，以及考量創造品牌形象、舞蹈風格問題，舞團所接的編舞案件統一由負責人編排；發展期開始與圈圈兒童流行音樂和明日工作室股份有限公司合作編排舞蹈，以現成著作、尚未開發舞蹈律動的歌曲產生舞蹈，至今已達數十首作品，獲得業主、幼教相關業者、孩童們的喜愛。

舞蹈編排技巧與主流歌曲的編排技巧不盡相同，兒童流行音樂的動作編排需要考量孩童適性與肢體發展，負責人藉由幼兒發展的專業知識，編排該歌曲適合該年齡層的孩童唱跳而進行編排舞蹈動作，作品結案後也會註明該歌曲與律動適合哪階段孩童。

以下動作為 MOMO 第十張專輯、YOYO 第十三張專輯和本團專曲主打歌《MOMO 歡樂谷之夢想出發》、《YOYO 百分百》和《我的老師不是老師是我媽媽》的主歌動作分析

表 4.6MOMO 親子台、東森幼幼台與綦綦姐姐工作坊主歌動作分析

《MOMO 歡樂谷之夢想出發》		
主歌	歌詞	動作分析
	一起看看世界有多妙	腳：雙腳右交叉合併往右，右併左併，雙腳左邊交叉合併往左，左併右併。 手：雙手糊口張開，往前畫開，雙手舉高手腕轉兩小圈共兩次動作
	一起看看世界有多美好	腳：雙腳右交叉合併往右，右併左併，雙腳左邊交叉合併往左，左併右併。 手：雙手放於腰邊 雙手掌搖晃兩次動作
	無論我們去哪 快樂不能作罷	腳：往左走走走併換右邊走走走併擺 手：雙手自然擺動成走路姿勢擺出敬禮的動作
	一起出發吧	腳：雙腳與肩同寬，原地頓點 手：在原地擺出走路的姿勢從右往左
	一起爬上世界的燈塔	腳：雙腳右交叉合併往右，右併左併，雙腳左邊交叉合併往左，左併右併。 手：雙手糊口張開，往前畫開，雙手舉高手腕轉兩小圈共兩次動作
	一起此踩雪白的浪花	腳：雙腳右交叉合併往右，右併左併，雙腳左邊交叉合併往左，左併右併。 手：雙手放於腰邊 雙手掌搖晃兩次動作
	無論我們去哪 快樂不能作罷	腳：往左走走走併換右邊走走走併擺 手：雙手自然擺動成走路姿勢擺出敬禮的動作
	一起出發吧	腳：雙腳與肩同寬，原地頓點；右腳站在左腳後方踢踏的姿勢，左腳也是。 手：在原地擺出走路的姿勢從右往左；雙手輪替擺出敬禮的動作
《YOYO 百分百》		
	開心都拿 100 分	腳：雙腳踏步；雙腳與肩同寬在併擺再打開在併擺 手：右手比『ya』，左手比『五』，雙手交叉兩次，比出 yoyo 的蝸牛姿勢，雙手往手舉直再胸口比蝸牛姿勢
	甜蜜吃到 100 分	腳：雙腳踏步；雙腳與肩同寬在併擺再打開在併擺

		手：右手比『ya』，左手比『五』，雙手交叉兩次，比出 yoyo 的蝸牛姿勢，雙手往手舉直再胸口比蝸牛姿勢
	放假 100 天一起去環遊世界	腳：雙腳併攏往前踏一步再往後踏一步 手：雙手放在腰邊兩手同時往身體方向內轉數圈 雙手往上舉頭上比愛心在往上舉
	收到 100 個小禮物超級快樂	腳：雙腳併攏往前踏一步再往後踏一步 手：雙手往上舉頭上比愛心在往上舉
	點燃 100 度的熱情擁抱夢想	腳：雙腳與肩同寬 左右搖擺 手：在胸前比出擦玻璃的動作搖一搖
	分給 100 乘 100	腳：雙腳併攏 頓點 踏步 手：雙手握起來 打開雙手舉高
	100 個好朋友	腳：雙腳原地踏步 手：比出蝸牛的姿勢右手比『ya』左手比『五』，雙手由下往上畫一個大圈
《我的老師不是老師是我媽媽》		
	我的老師不是老師是我媽媽	腳：順著屁股左右扭擺，中心在左腳後換右腳；右腳併攏再換左腳併攏 手：雙手比出大拇哥，雙手平行抬手與肩同高，順著手肘往耳朵旁點，右手下後換左手下；雙手放於腰邊 雙手掌搖晃
	教我知識讓我更堅強	腳：左踏一次 右踏一次 屁股隨個節奏搖擺 手：左手擺在左眼前方 右手擺在右眼前方 兩手平行 上下擺動
	能夠獨立面對勇敢迎接未來	腳：右腳往右邊踏併，左邊往左腳踏併 手：雙手往受舉直，右邊往右邊揮，左邊往左邊揮
	我即將 畢業啦	腳：雙腳踏併不動；三七步左右搖擺 手：右手在右肩膀高度畫一小圈再順道往上伸展，左邊亦同；比小翅膀飛高高的動作
	我已六歲啦 揮別大家	腳：右腳往右邊踏併，左邊往左腳踏併 手：雙手糊口張開，往右邊揮在往左邊揮呈現打招呼『哈囉』的動作
	開開心心進入小學殿堂	腳：右腳往右邊踏併，左邊往左腳踏併 手：左邊打直，畫大圈圈，再換右邊
	我已六歲啦 揮別過往	腳：右腳往右邊踏併，左邊往左腳踏併 手：雙手糊口張開，往右邊揮在往左邊揮呈現打招呼『哈囉』的動作

	我還是會想念我的 好媽媽	腳：右踏 左踏 右後腳尖掂一下再換左腳 手：右手往下攤開 換左手兩手一起網上交叉放在胸口呈現擁抱的姿勢，拍拍雙肩，雙手同時往上舉，雙手在頭上比愛心動作。
--	--------------	---------------------------------------------------------------------------------

以研究者簡單分析三歌曲的主歌律動，可看出 MOMO 的動作有些沒有左右相互對應，腳動作的設計上比較細微，2-6 歲的幼兒恐怕跟不上，並且腳的大肌肉發展較手發育慢，右腳的動作同時要踢左腳同時要踏，恐怕高估幼兒的發展：YOYO 的動作由於置入性行銷關係，太多餘強調蝸牛的動作，動作小重於小肌肉發展，右手要比『ya』同時左手又要比『五』然後歌曲速度為快板之下，動作顯得小而亂，成人跳可能都跳不來，更何況幼兒現場唱跳。

### 3. 服裝（團隊形象）

團隊服裝都是由負責人、合夥人及服裝設計香香姐姐設計製作，除了為每位舞者量身，負責人也會一同前往布料店採購材料，以及討論設計舞衣的可行性。初創期、萌芽期的服裝原是跟舞衣廠商租賃，但由於一件蓬蓬裙租借費過高，長期下來很傷團隊成本，因此決定親自製作屬於團隊的服裝，當時由於經費不足只能用現成素材改造蓬蓬裙，用有限的資源打造團隊形象，直到發展期負責人才與香香姐姐規劃製作第二季舞衣，找尋台灣兒童電視台旗下的演藝團隊服裝作為參考，試圖打造出有質感的團隊。

表 4.7 三家兒童律動團隊宣傳比較圖

東森 yoyo 台	綦綦姐姐工作坊	Momo 家族
		
成員人數	成員人數	成員人數
12 人	10 人	11 人
成員名單	成員名單	成員名單
蜜蜂姐姐、香蕉哥哥 西瓜哥哥、草莓姐姐 柳丁哥哥、太陽哥哥 月亮姐姐、彩虹姐姐 橘子姐姐、櫻桃姐姐	綦綦姐姐、單單姐姐、 香香姐姐、燕燕姐姐、 芸芸姐姐、喬喬姐姐、 波波姐姐、菲菲姐姐、 樂樂姐姐、晴晴姐姐	彤彤姐姐、檸檬哥哥、 海苔哥哥、哈密瓜哥哥 優格姐姐、甜甜姐姐 大樹哥哥、柚子哥哥 櫻花姐姐、香草姐姐

kiwi 姐姐、番茄姐姐	糖果姐姐
--------------	------

服裝產生的歷程為：討論服裝初構、選出 3 套可行的服裝、確定造型、樣式打板、討論材質、實際前往布店討論材質及試算成本、舞者量身、採購布料、8 套舞衣製作期約 2 個月、舞者套量衣服並修改、訂構團鞋及著裝，從初構設計到定妝約 3 個月完成。

表 4.8 服裝製作過程圖

製作過程	服裝平面設計圖	挑選布料	製作過程
圖像佐證			
	確定造型後，使用西卡紙配色，簡單做整體意象，確認後才開始採購製作材料	布料的挑選上，以貼身彈性且透風的亮面布作為外罩式的主體，讓裙子篷度產生必須使用大量的六角網及白布襯底，才能製作出漂亮美麗的舞裙。	製作後，量身與修改，盡可能讓每位舞者工作時感到舒適。

表 4.9 綦綦姐姐工作坊第一季舞衣與配件

上衣	披肩	裙子
		
襪子	腕套	髮飾
		

南瓜褲		
		

表 4.10 綦綦姐姐工作坊第二季舞衣與配件

鞋帶	上衣	富發古著鞋款式
		
襪子	裙子	穿上鞋帶的舞鞋
		
髮飾	腕套	南瓜褲
		

4.表 4.11 三階段團隊整體造型比較

時期	形象照	整體造型產生
萌芽 初期		<p>服裝面：統一白色上衣、租借蓬蓬裙、黑色長襪</p> <p>舞群面：舞裙是跟舞蹈衣服教室租借，舞者的表情沒有特別要求，於是以搞笑不露正臉的路線。</p> <p>場地面：沒有專業室內外空間排練，因此運用學校場地，選擇視野較寬闊的場地拍攝，以建築景為主。</p>
萌芽 中後 期	<p>(a)</p>  <p>(b)</p>  <p>(c)</p> 	<p>服裝面：沒有多餘經費製作舞衣和舞裙，因此運用現成便宜的紗網製作舞裙，上衣是配合當時畢展的團服，為了顯瘦效果搭配黑色長襪，鞋子沒有統一規定。</p> <p>到了後期第一套舞衣產生(c)，上衣一致性、顏色個體明確化，以美少女戰士的形象衍生，讓人引起共鳴，同時也容易聚焦注目。</p> <p>舞群面：中期當時有固定 10 位舞者，但大家時間難配合，為了拍攝形象照，臨時找 5 位自願者充當舞者人數。</p> <p>場地面：沒有專業室內外空間排練，因此運用學校場地，選擇視野較寬闊的場地拍攝，以自然景為主。</p>
發展 初期		<p>服裝面：色彩較豐富，並且針對舞者個人氣質分配固定舞衣顏色，往後演出任何動靜態影像都必須著自己固定顏色，襪子選用七彩繽紛較為活躍，然而經費考量，舞鞋仍沒有統一形式。</p> <p>舞群面：第二季徵員、笑容與動作一致性、開始著重舞者外觀形象（包含身</p>

		<p>材、髮型、笑容等)</p> <p>場地面：長期與翻玩舞蹈教室租借固定場地，牆面七彩繽紛，正符合舞團特色精神。</p>
發展中期		<p>服裝面：第二套舞衣產生，除了色彩顏色更飽和，妝髮更為講究，袖套、髮飾、襪子、舞鞋及鞋帶全統一，每位舞者顏色明確化，布料材質要求舒適感、安全性及精美，因此第二季舞衣投資不少資金。</p> <p>舞群面：第三季徵員、笑容與體態一性，著重舞者外觀形象，要求美感與專業度。</p>

由上可知，靜態影像的服裝造型，由萌芽期直到發展期，明顯越來越統一化、整體造型上的要求以及舞者身材與外在形象，提升整體舞團的質感，顏色搭配上，越來越鮮明與飽和。

拍照的空間感，由外來因素較多的室外空間轉向成外來因素較少的室內空間拍攝，室外不可控制因素多，光線不穩定、風吹影響拍攝表情與頭髮、陽光照射影響表情與妝感造成混亂，但照片整體的呈現中視覺上會比較自然溫和，室內不可控制因素較少，有空調之外鎂光燈照射照片的顏色較統一，但照片整體呈現必須靠布景營造氛圍，耗成本與時間。

團隊合照的站姿、笑容與排列序，明顯可看出，越來越要求一致性、整體性，另外，照片中舞者的排序位置是有意義的，萌芽時期由於拍攝的舞者有些是他人臨時幫忙的，因此無法呈現團隊內的階層制度，排列位置主要是考量舞裙的顏色，不讓相似色太接近，而發展期則有明確的階層制度，越中間者表示在團隊越資深，相對地，越往外者即晚輩，表示舞者在這個團隊中資歷淺。

至於動態影像，初創期由畢業公演攝影組負責所有影像，以及專題四人組員自行用相機攝錄，萌芽初期則借資源，運用現有的設備僅可能製作影像，中後期有了經費或是團員自掏腰包出費用，請專業錄影和製片廠商合作，由於品質無法達到要求，而團員也一一退出的情況下，創作部門的攝影組組員亦逐一退團，這才漸漸地轉而與專業攝影團隊案件式合作，不再是附屬於團隊內的編列人員，此方不僅省去舞團人事成本，更能讓作品有較佳的品質。發展期固定的影像製作廠商為「+N Studio 影像」與「原文影像工作室」。

表 4.12 三階段團隊靜動態影像比較

時期	影像	
初創期		<p>畢業公演攝影團隊及編舞團隊協力完成影像，由於專題涵蓋在畢業公演中，因此影像上的技術還都是透過畢業公演的資源輔助拍攝。</p>
萌芽初期		<p>初期是由團隊創作部門影像組的夥伴租借系上 v8 拍攝，由於設備老舊因此畫質略差，拍攝技術也不純熟。</p>
萌芽中後期	 	<p>中後期開始有些資金，因此撥些經費進行拍攝，透過公關組友人介紹特請職場中的攝影師進行動態記錄，然而剪輯是另外請「+N studio 影像」剪輯師製作。拍攝場地仍選擇校園內室外空間，因沒有多餘資金租借室內場地。然而重金請「+N studio 影像」拍攝與剪輯「我的老師不是老師是我媽媽」MV，影像質感提升，點閱率相對提高，1 年多的時間累積 60 萬點閱次數，同時也是打知名度最佳時機。</p>
發展期	 	<p>成立團隊前，規劃一連串行銷手法，其中一項是 MV 拍攝內容之創意包裝，於是在 2016 年 5 月開拍【綦綦姐姐工作坊簡介】，請固定合作的廠商「原文影像工作室」製作影像，2016 年 8 月快閃活動，也請固定合作廠商「+N studio 影像」製作影像，兩部影像成功地推廣舞團，也帶來不少效益。拍攝舞蹈教學影像，以固定舞蹈教室背景取景，室內拍攝的質感亦較好控管，由於每月都會有新舞蹈教學上映，成本考量，由助理持 I phone 手機內建鏡頭、固定器拍攝，由負責人使用電腦軟體剪輯，目前作品累計已達 10 幾首，凡「綦綦姐姐工作坊」出品的作品，都有固定的 logo 標誌、布景、舞團形象，打造品牌專一性。</p>



## 二、行銷

舞團主要透過社群網站宣傳、自我拓展客群、企劃公司合作以及業主引薦等四種方式行銷。

在社群網站宣傳上，粉絲專頁以發文增加成員和粉絲間的互動性，至少兩週會發文一次，發文內容多為舞者團練過程照、與即將合作演出廠商廣告文宣或舞蹈教學分享動態影像，不僅增進粉專的粉絲互動性，更能讓業主知道舞團的工作狀態及接案率。企劃公司成員大多為潛水粉絲，當有需要接案或提案時，會以粉專功能「訊息」的方式留言，主要回覆者是負責人及行政助理。而在自我行銷上，廣告文宣的風格較可愛、色彩鮮明，較容易讓瀏覽者印象深刻，此外，某場次演出舞者，會直接放個人人形照在文宣品中，讓瀏覽者也能明瞭該場次的演出者。

圖 5



在自我拓展客群上，由負責人親自管理公關行銷業務，舞者群不須兼顧行政業務工作，行政助理僅協助負責人交辦的行政事務，而透過負責人參與大型商業會議、兩岸會議以及拜訪近期與舞團合作單位或企劃公司，進行公關事宜，儘可能在大眾媒體下曝光。此外，參與大型商業會議和兩岸會議則需縝密思慮，因為不是每場會議都適合舞團參與，主要參與對象偏向藝術、舞蹈、教育相關及新興產業。在公關交流場合中，負責人需要判斷客群的水平與理念是否投合並且交遞名片，活動結束後，負責人會把名片轉交給行政助理，整理完畢並寄發電子郵件給廠商，信件內容是舞團的形象短片、簡介及粉絲專頁連結，主要目的是讓客戶

對舞團印象深刻，達到拓展的效益及增加合作機會，且凡有信件互動，多半合作機會即高。

在企劃公司合作上，上述提及粉絲專頁裡有許多潛水粉絲，大多是企劃公司企劃專員或其它與舞團相關的業者，當需要提案報價時，才會給予估價單及舞團簡介，以 10 個案子企劃公司要求報價，大約會有 7 成機率成交，7 成中主要因素多為已合作多次、價位符合對方需求、演出內容達活動效益。

在業主相互引薦上，最好的行銷手法莫過於口碑行銷，在同行交流中，會分享活動的成效，這時就是考驗業主與舞團之間的真誠與專業度，保持與業主良好的關係，來自辛苦地自我拓展，因此在行業人脈中，負責人要立即掌握業主的利害關係，在報價上也要注意，因為在同行交流的過程中，容易有報價不同的問題，因此舞團行政業務上報價單和任何文件都會存留並註明，以便同行之間私下比價。

### 三、專業技能

圖 6



表 4.13 葵葵姐姐工作坊舞者專長背景表：

舞者名	專長	身高	體重	學歷背景	正式職業，
葵葵姐姐	歌曲創作、舞蹈編排	158	64	幼兒保育系 傳播研究所	表演工作者 教師
單單姐姐	歌曲創作、混音燈光聲控、 一般流行舞蹈	163	48	應用外語科 幼兒保育系	燈音控師
香香姐姐	二胡彈奏、翻糖技術、 服裝製作、一般流行舞蹈	161	48	幼兒保育系	保姆員

燕燕姐姐	體能課程設計與編制、一般流行舞蹈	164	60	幼兒保育系	托嬰老師
芸芸姐姐	戲劇、一般流行舞蹈	158	42	幼兒保育系	表演工作者
喬喬姐姐	歌曲創作、長號吹奏	157	47	音樂班 幼兒保育系	學生
波波姐姐	戲劇、特殊舞蹈、歌曲創作	155	41	幼兒保育系	幼教師
菲菲姐姐	戲劇、美術設計、體能訓練、彩妝	161	57	幼兒保育科 老人福利系	學生
樂樂姐姐	戲劇、說故事、粘土教學、舞蹈基礎	152	52	幼兒保育科 家庭學系	表演工作者
晴晴姐姐	戲劇、說故事、團康課程、舞蹈基礎	163	54	幼兒保育系	幼教師

兒童律動舞蹈團所需的專業技能有：

1. 音樂創作一大多都是由負責人編曲，詞曲則多為萌芽期合夥人編寫，由於經費考量和編曲技術尚未純熟，其實歌曲的精緻度並不高，但請廠商製作一首歌曲的費用大約 3~5 萬，因此發展期才轉為舞團模式來經營，雖然也是使用兒童歌曲為演出曲目，但積極爭取與圈圈流行音樂合作，以達到共生共存。亦即，圈圈提供音樂，舞團提供更完善的律動團隊編製兒童舞蹈及包裝，雖然 2016 年沒有出新歌曲產出，但大都是與廠商合作，也沒有因此而停下創作的初衷。舞團預計 2018 年底前，發行第二張專輯。創作的軟體以 Protools 混音和 Logic Pro 編曲為主。
2. 舞蹈創作一全由負責人編舞，由於負責人從高中小論文到大學專題都是以舞蹈學術研究為主，例如大學時「Do Re Mi 幼兒律動教學-以三首自創曲為例」一文，此為實務性研究，分析原創作品和律動設計，負責人就是以 9 年的律動實務經驗和大學時期之初探性學術研究所得之歸納、統整與收穫轉化為舞團的經營實踐，而其中舞蹈和音樂創作是難以複製及模仿的，因其有著團隊特色和不可取代的專屬性。至於編舞技術上，多以實際經驗和參考網路動作再進行修改成「蓁蓁姐姐」舞風。
3. 服裝設計，由負責人和香香姐姐共同設計，製作由香香姐姐一手包辦。舞衣的材質特別挑選貼身又涼感的萊卡布料，舞裙是以硬挺的六角網和亮面布料為主要素材，其他使用到的材料有：針線、剪刀、消失筆、西卡紙、熨斗、燙馬、卷邊器、拉鏈、鬆緊帶及鈕扣等等，使用的針車為 Juki 工業用針車，工法是平車、拷克及手縫。服裝以合身、舒適感、顏色飽和鮮明以及統一為主要訴求，而在髮型上，以簡單利落為主，此外，每次演出的髮型，可讓舞者依個人喜好變換髮型，髮帶和髮飾則著重可愛、顏色鮮明、好搭配。

4. 音樂基礎與編曲概念，歌曲創作是舞團的特色之一，每位舞者必須要有音樂基礎及編曲概念，負責人是編曲教學者，透過舞團培養一批具有律動基礎又有音樂編曲基本概念的團隊，每位舞者在舞團裡都有個人特色與專長，例如樂器彈奏-二胡、長號，設計領域-翻糖、服裝、體能課程、團康課程、電腦繪圖等，每一季的舞者所需要的專長領域並不相同，第一季以舞蹈基礎和戲劇為主，第二季舞者偏重戲劇、舞蹈、音樂基礎和設計基礎，第三季則著重於戲劇、說故事能力及主持能力，盼能創造出多元性舞團，集結擁有共同夢想的團員，且在舞團內能展現獨特長才，團員也較不會輕易退團。

5. 幼保專業，舞團初衷即為提供舞台，讓幼教背景的女孩們有個展現自我的機會，因此，負責人堅持只錄用具有幼教背景的女孩們，除了行政助理是傳播背景之外，其餘都是具有教育理念的舞者，負責人盼能創造擁有教育理念同時又能共享藝術、舞台的優質舞團。

團隊形象包裝，形象塑造包含動靜態影像的選取、舞者本身、服裝、台上演出營造出來的氛圍、團隊本身經營風格等。靜動態的影像選取是以笑容甜美、燦爛光明為主，舞者本身就是團隊形象包裝的主要關鍵，因此在舞者面試的過程中，舞團主考官會以個性開朗、動作敏捷迅速、笑容陽光燦爛、身材不過於豐腴為主要選取標準，由於舞團是以服務孩童為要，因此演出者要先能營造快樂氣氛才能帶給台下觀眾群快樂的氛圍，負責人經營理念之一項有就是，「團隊的經營態度會影響員工的快樂程度，一個快樂的學習環境會讓團隊有足夠的幸福感，工作過程中就會更快樂。」。總之，整體包裝就是讓人感受到一個整齊、有活力、有精神、充滿幸福與快樂的舞團。

#### 四、設備（編曲、錄音室、舞蹈教室、服裝製作）

從初創期到發展期，雖然負責人也有購入基本錄音設備，但歌曲製作仍必須考量專業性與精緻度，因此所有的專業設備還是得仰賴外界廠商，歌曲製作需要詞曲創作、編曲、配音、混音及後製，固定配合的廠商是薩加瑪奇克錄音室和負責人友人的編曲室。由於發展期以舞團為經營模式，舞蹈教室則成為團練的聚集地，但因練舞需求量仍不需有專屬空間，因此舞團使用的專業設備尚以租借為主，好處是沒有太多的設備上的經費開銷壓力，但缺點則是，如果舞蹈教室突然倒閉或錄音室不再租借，就面臨作品品質不穩的情況。

表 4.14 設備介紹表

使用之設備介紹		設備功用
初創期與萌芽初期的設備：弘光科大幼保系錄音室		編曲、配音、混音與後製
萌芽中、後期和發展期：薩加瑪奇克錄音室和私人編曲室	  	編曲、配音、混音與後製
發展期：翻玩舞蹈教室		平時團練、培訓及聚會地
發展期：服裝製作		<p>服裝製作的設備是香香姐姐自己的設備，由於他跟家人都從事服裝修改的工作，因此服裝製作全由他一手包辦。</p> <p>圖中設備依序為：燙馬、平車、拷克車。</p>

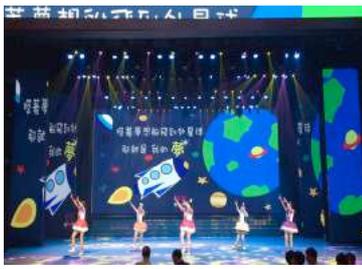


### 五、 服務對象

「綦綦姐姐工作坊」兒童律動舞蹈團的服務對象有祖孫、親子、孩童、幼教師、成人舞者、大學生等，以表列說明如下：

表 4.15 綦綦姐姐工作坊服務對象表

服務對象	影像圖	
祖孫		<p>祖孫是台灣中南部最常看見的家庭模式，透過律動唱跳演出能讓祖孫互動更加親密，通常老人較少看見青春洋溢的唱跳演出，讓老人大開眼界。</p>
親子		<p>親子是最常見的服務對象，大人喜歡所以讓孩童欣賞，因為孩童停下腳步讓大人也喜歡舞團演出，在社群網站中多為教師及父母與本團互動，然而，在演出現場父母帶著孩子跳，孩子們都會跟著跳；反之父母害羞不太互動，孩童就不太敢與舞者互動，因此舞團演出提升親子之間互動關係。</p>

<p>孩童</p>		<p>在商業演出中，舞團盡可能讓孩童多上台與舞者互動，以教師觀點，能讓孩童有勇氣自願上台是值得讚許，相對地，舞團對孩童影響甚大，這是專業也是經驗。</p>
<p>幼教師</p>		<p>幼教師大多分享舞團舞蹈教學作品，因為在個人社群網站或教學平台裡的課程所需音樂律動相關現成教材，對幼教師而言，相當便利與省時，孩童對舞團拍攝的教學MV接受度也滿高，不然影音平台就不會有這麼多閱覽次數及分享次數。</p>
<p>成人（舞者粉絲）</p>		<p>大多是追求喜愛的舞者而前往活動場地，活動前兩週會在社群網站公佈將演出的日期、地點及舞者名單，成人能透過社群網站取得資訊。舞團共 10 位舞者，每位舞者各有特色，身材、體態及外表都有著專業的要求及控管，加上各舞者本身都有從事演藝相關工作，因此累積不少自己的粉絲團，如此一來每位舞者也吸引舞團有成人追星現象。</p>
<p>大學生（負責人演講的觀眾群）</p>		<p>負責人認為專業必須學術性與實務性並肩，才能穩固市場所需，因此，儘可能在分享座談會中把律動的真實性展現在較死板的學習生態中，讓觀眾除了看影像外，更能親身體驗，負責人也嘗試著讓台下的大學生放下包袱，體驗小時候無憂無慮舞動的感受。</p>

## 六、 合作客戶

舞團目前為止合作的大客戶有圈圈兒童流行音樂、三之三國際幼教集團與明

日工作室股份有限公司，這三家企業各有不同層面的產業，以致達到舞團理念，即呼應與異業結盟的營利團隊。

圈圈品牌由來：每一個小朋友就像是一個小圈圈，一個圈和一個圈之間互相交集，形成另一個圈圈。天天發生在自己周遭的事物、動物也是一個圈圈，就這樣，一個圈串起一個圈，就變成一個世界大圈圈了。不管圈圈長得大，或是小，大大小小不一樣，但各個都是獨一無二，最特別的圈圈。

圈圈兒童流行音樂於 2012 年成立，專為兒童創作全新流行音樂，融合多元曲風和古典樂，以充滿童趣的詞曲律動，激發兒童對生活的探索和發現。圈圈兒童讓大人小孩都能一起開心唱出喜歡的歌，共同陪伴寶貝聽見生活、看見生活、認識生活。

目前已推出《兒童樂園》、《天空樹》、《孩子的暖暖河》、《寶貝 我的家》、《親親我的寶貝》《快樂，快樂一直來》《愛你愛我》七張專輯，深獲幼教、家長各方關注。圈圈兒童流行音樂期待孩子們跟著【圈圈兒童 HoopKids】的音樂朗朗唱和，身體自然開心律動。<sup>18</sup>

明日工作室股份有限公司是由明日集團「英業達」副董、知名科技企業家溫世仁於 1998 年創立，成立後致力於知識文化出版品之創作經營，並開發廣受好評之翻譯軟體「Dr.eye 譯典通」。

集團成立宗旨系以科技結合人文，讓深度知識簡單化、趣味化，使得優質內容透過創意包裝，能廣為大眾接受。2003 年溫世義接任董事長，並強力推動集團朝向以動畫為核心之文創平臺--StarQ，並發展一系列動畫相關之產業鏈結，成為兩岸備受矚目之優質動畫品牌。

該集團及策略聯盟團隊原創製作《秦時明月》、《快樂星貓》旗艦作品，擁有蔡志中原畫改編之中國經典動畫、星貓系列動畫、世界名著經典動畫等，總時數超過三萬多分鐘。各節目也已陸續於大陸央視、地方台等，以及臺灣 MOMO 台、公視等頻道播映。

星貓系列產品衍生商品多達 1000 款，包含文具體育用品、電子產品、日常生活用品、玩具。<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup>資料來源：圈圈兒童流行音樂臉書粉絲專頁，檢索於 2017 年 6 月 2 日，

<https://www.facebook.com/hoopx2/?fref=ts>

<sup>19</sup>資料來源：明日工作室股份有限公司親自提供

三之三國際幼教集團的經營理念是：三心三贏，經營創新、品質用心、服務盡心、消費者贏、加盟者贏、三之三贏。1988 年成立國內第一家安親班，以教育為本，1998 年發展出版部門，製作 0-12 歲精緻專業的兒童圖書（繪本）、教材、教具，提升國內的兒童學習資源，培育卓越超群的下一代。2002 年推出一系列繪本書叢，包含生命教育、創意思考教育、品格教育、情緒教育與生活教育，其並訂定每年八月為三之三關懷月，成立三之三生命教育基金會，2011 年在大陸直營園所達 48 家，加盟園 9 家，花婆婆繪本館 21 家，蘇州和鄭州創立「Wee-World 職場體驗館」，是一個以教育和社會公益為理念的幼教集團。<sup>20</sup>

表 4.16 蓁蓁姐姐工作坊合作廠商內容與優劣勢分析表

	圈圈兒童流行音樂	明日工作室 股份有限公司	三之三 國際幼教集團
合作 優勢	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 產出 7 張專輯，約 70 首兒童流行歌曲作品，影音社群顯少有律動 MV，可以透過使用圈圈的歌曲連續性產製律動 MV，增加觀眾群數。</li> <li>2. 累積許多幼教圈、親子館、親子餐廳及體能公司喜愛，因此透過舞團能讓作品更完整呈現，有音樂、動態律動影像、可愛大姐姐、及五彩繽紛蓬蓬裙。</li> <li>3. 提升雙方曝光度，舞團接案場次多為大場，圈圈能透過舞團演出達到宣傳效益，舞團透過圈圈的歌</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提升雙方媒體曝光度，星貓系列在台灣 MOMO 親子台及大愛電視台等頻道播映，舞團能透過明日的資源更能有曝光機會，明日也多了管道能宣傳歌曲。</li> <li>2. 星貓系列衍生商品眾多（生活文具、電子產品等），舞團能與明日協商爭取商品作為演出贈品，可以達到演出及品牌宣傳效益。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 三之三在台灣教育界、出版社及親子館有聲有色，奠定基礎到大陸發展，對舞團來說有許多能結合的商機</li> <li>2. 研發教案及企業培訓課，動態影像是舞團很大的宣傳效益。</li> <li>3. 負責人大學時曾在三之三總部實習，與董事長、執行長熟識，因此在教育及相關資源取得容易。</li> </ol>

<sup>20</sup> 資料來源：三之三國際幼教集團網頁，檢索於 2017 年 6 月 2 日，  
<http://www.3-3edu.com.tw/history.htm>

	曲，能讓演出更專業。		
合作劣勢	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 消費者容易誤會歌曲是舞團製作導致消費者及聽眾以為舞團是圈圈內部一員或歌曲是舞團創作。</li> <li>2. 作品風格偏流行歌導致聽者的年齡層受限，無法針對每個年齡層幼兒編舞。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 以科技產業為目的，明日的產品眾多及服務內容廣泛，舞團的消費者容易混淆市場定位。</li> <li>2. 作品風格偏向流行歌導致聽者的年齡層受限，無法針對每個年齡層幼兒編舞。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 培訓三之三老師律動與帶動技巧，容易仿造且舞團舞者易被挖角。</li> </ol>
目前合作內容	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 使用圈圈的作品拍攝律動教學MV。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 使用明日的作品拍攝律動教學MV。</li> <li>2. 星貓形象偶代言跑活動宣傳。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 關懷月演出及負責人生命教育分享。</li> <li>2. 提供舞團原創歌曲播放權給三之三親子館使用。</li> </ol>
籌備合作內容	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 圈圈兒童親子音樂劇場嘉義場、台中場演出。</li> <li>2. 歌曲MV錄製與宣傳。</li> <li>3. 圈圈明星偶：DoDo、ReRe和MiMi代言跑活動宣傳。</li> <li>4. 透過舞團幼教背景進軍香港及新加坡華語兒童音樂及律動市場(預計2017年底2018年初)。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 貓影特工電影主題曲片尾曲代言。</li> <li>2. 幼兒園畢業典禮活動宣傳。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 製作三之三主題曲。</li> <li>2. 培訓三之三園所、親子館律動教師。</li> <li>3. 製作更多兒歌，當作三之三教材使用。</li> </ol>

## 七、財務狀況：

財務狀況包括財務現況概述、財務資料分析（例如現金流量、資產負債等

等)。

初創期，「DoReMi 兒童律動團隊」沒有任何的支出與收入，因為是利用弘光科大幼保系設備與資源，以及使用現成的服裝。

萌芽期，「樂悅兒童音樂工作坊」起初在沒有任何經費的情況下，由負責人和兩位合夥人自掏腰包 30,000 元於 102 年 6 月 21 日正式發行「從心出發」兒童音樂專輯，直到 103 年返校參加學生創業競賽獲得 150,000 元的創業金後，才開立帳戶。此外，103 年下學期也積極申請弘光科大的校內補助金（參見下表）共 165,000 元整，而此筆經費同時也是營運的主要收入來源。由於當時尚未申請公司行號，因此是以負責人本名開戶，爾後才開始有較明確的資金流向，統一由負責人單窗口管理之。

表 4.17 團隊財務申請經費補助列表：

獲獎名稱	獲獎獎金
弘光科技大學 102 學年度學生專題製作經費補助審查會全校專題競賽前三名	8,000 元整
弘光科技大學 102 年度學生專題成果展示暨獎勵補助競賽	2,000 元整
弘光科技大學教學資源中心所舉辦的學生創業競賽榮獲創業金補助第一名	150,000 元整
代表弘光科技大學參加教育部區域產學合作中心「Make Your Future-2015 技職實作大展」	5,000 元整

發展期，「蓁蓁姐姐工作坊」的經費分為演出收入、雜費支出、服裝費支出、歌曲和影像支出。在經費充足的情況下，在歌曲和影像支出上，發行「我的老師不是老師是我媽媽」，其編曲和兩部影像製作為舞團形象的起始作品，之後又推出「蓁蓁姐姐工作坊形象短片」和「2016 年蓁蓁姐姐工作坊快閃活動紀錄片」，影像記錄及編曲支出大約為 90,000 元整；服裝費上，第一季服裝製作 8 套為 12,000 元整，第二季服裝製作費 8 套為 30,000 元整；雜費上，多為舞蹈教室租借費及人事費約 30,000 元整。而演出收入從 30%納為公司收入、70%演出費，改成 40%公司收入、60%演出費，演出收入共 12,000 元。在 105 年 12 月負責人與管理人商討下，決定凡演出總額的四成納為公司營運開銷、六成為演出者的費用，照額分配。

105 年 10 月前演出費一式兩位舞者 30 分鐘為三~四千元，105 年 10 月後演出費調整最低金額為壹萬元，從 104 年 3 月至 106 年 6 月，「蓁蓁姐姐工作坊」

財務總支出為 16,2600，實際收入 17,5297 元整，餘額為 1,2697 元整，由此可知，「蓁蓁姐姐工作坊」的營運一開始多半仰賴比賽的獎金支撐，到 106 年 1 月起，慢慢地轉向靠演出和活動來平衡財務收支。

#### 第四節、發展規劃：

爵代舞蹈劇場藝術總監潘鈺楨曾說：「發展團隊自我價值、創造和尋找團隊與社會連結的機會和合作模式才是長久的經營之道。」<sup>21</sup>

「蓁蓁姐姐工作坊」的未來發展規劃可分為營利方式、人力資源管理、財務規劃、未來展望等方面來說明。

##### 一、營利方式

從 101 年 7 月弘光幼保系上專題競賽到創業至今已近五年，從「DoReMi 兒童律動團隊」、「樂悅兒童音樂工作坊」演變至今成立「蓁蓁姐姐工作坊」兒童唱跳舞蹈團隊，每個階段追求的目標及合作夥伴都有異動，因此經營理念也隨著調整。

在初創期，「DoReMi 兒童律動團隊」是以原創四首兒童流行歌曲，加上全新開創、環保為主題、包裝精簡三個特色推廣「從心出發」專輯，並且配合幼保系當屆兒童音樂劇畢業公演主題曲、配曲的實際演出。整體以簡單快樂、散播幸福種子為主要訴求。

到萌芽期，「樂悅兒童音樂工作坊」是三個女孩、三個夢想，在弘光科技大學幼兒保育系相遇，裝上翅膀，散播喜悅的樂章。2013 年畢業在即，捨不得青春奏起的樂章，三個女孩懷抱夢想初創「樂悅兒童音樂工作坊」展現專業領域及發揮個人長才，集合共同興趣的夥伴力量，藉由音樂及律動傳達，從「心」關懷地球的每個角落、從「心」動手做環保愛地球，只要懂得用「心」任何事都不難。

至於發展期，「蓁蓁姐姐工作坊」則秉持著健康、活力、青春有朝氣的形象結合舞蹈、戲劇、音樂及幼教現場人才組合成的職業演藝舞團，秉持幼兒教育及肢體發展理念，既能商業演出、承接幼兒園、國小活動唱跳演出與教學、歌曲製作及異業結盟的歡樂團隊。推動兒童流行音樂市場，主要服務項目：商演唱跳秀、代言活動、兒童流行音樂創作、校園活動唱跳教學、舞蹈編排、創業與心靈講座。

從萌芽期到發展期可看出，一開始是藉由學校專題製作及系上畢業公演而發

---

<sup>21</sup>潘鈺楨。嘉義縣傑出團隊輔導計劃文化部團隊交流課程。(演講，嘉義縣文化部，2017 年 3 月 16 日)

展，由社團性質經營，著重專輯推廣；發展期則以市場定位為主、尋求廠商協助不斷地嘗試拓展知名度，認為天下無難事，只怕有心人；發展期以舞團名義在兒童唱跳市場立足，除了歌曲創作之外，著重商業端的異業結盟及進入校園教學打造舞團知名度，並且拓展亞洲華語市場兒童流行音樂與律動演出及相關教學課程。

## 二、人力資源管理

「綦綦姐姐工作坊」105年1月成立以來，帶領7位兼職舞者（含3位儲備教師、4位正式團員）、1位兼職行政助理及2位儲備舞者，分別為單單姐姐、香香姐姐、燕燕姐姐、芸芸姐姐、喬喬姐姐、波波姐姐、菲菲姐姐、樂樂姐姐及晴晴姐姐，由於有兩位儲備教師暫時退團1年，預計107年將徵員一名舞蹈總編與一名行銷企劃專員，舞蹈總編工作內容主要以戲劇和舞台經歷豐富的人員，負責培訓舞者、課程教學及舞蹈教學影像總編，讓整體的培訓課程以及受訓課程能更加完善、穩固舞者能力品質，此外，自錄的舞蹈教學影像也能擁有更好品質；行銷企劃專員工作內容則負責舞團所有行銷、活動接案企劃及公關事宜。

表 4.18 106 年人事編列表：

組織類別	人員編列	工作內容
行政面	管理人 1 名	管理舞團所有營運、開銷
	負責人 1 名	管理人事問題、舞團總培訓、形象包裝、接案、公關
	行政助理 1 名	協助負責人的行政業務、粉絲專頁經營與管理
舞群	3 位儲備教師兼舞者	培訓及教學儲備舞者、舞團服裝設計及製作、正式舞者
	4 位正式舞者	商業演出、錄製舞蹈影像和舞團形象活動
	2 位儲備舞者	接受培訓課程、錄製舞蹈影像

表 4.19 107 年人事編列表：

組織類別	人員編列	工作內容
行政面	管理人 1 名	管理舞團所有營運、開銷
	負責人 1 名	管理行政人事、舞團總培訓與策劃、形象包裝
	行政助理 1 名	協助負責人與行銷企劃專員的行政業務、粉絲專頁經營與管理
	行銷企劃專員 1 名	所有接案、公關及行銷事宜

	舞蹈總編 1 名	舞者培訓、監督舞蹈影像及管理舞者人事
舞群	正式舞者 6 名	商業演出、錄製舞蹈影像和舞團形象活動
	服裝設計兼舞者 1 名	商業演出、錄製舞蹈影像和舞團形象活動以及舞衣製作與設計

### 葵葵姐姐工作坊組織架構 (107 年人事編列)

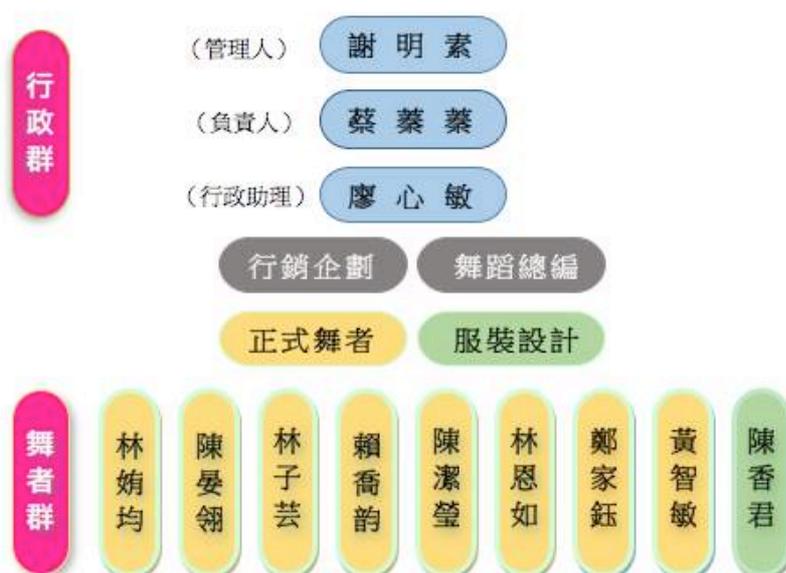


圖 7

從萌芽期開始公開徵員，第一季舞者徵選於 2015 年 1 月，只針對弘光科大幼保系學妹徵員，徵選限制原考量負責人熟悉的管道和領域，宣傳文宣則是製作長達 30 秒的徵才廣告影像，但成效不彰，僅 1 位投履歷，但培訓過程中表現佳、態度積極，因此錄用；到發展期，第二季舞者徵選公開招募於 2016 年 2 月，有 37 位投履歷，初選 9 位，入選 3 位，第三季舞者徵選公開招募於 2016 年 12 月，海報製作較為精緻，廣泛張貼訊息於有幼保系相關科系的大專院校臉書及相關社團，成效越來越好，總計 56 位投履歷，初選 11 位，入選 2 位。預計 2017 年 12 月將持續舉辦第四季舞者徵選活動，錄取人數尚在考量中。

表 4.20 2015-2016 年徵選條件與內容列表：

	第一季舞者徵選	第二季舞者徵選	第三季舞者徵選
日期	2015 年 1 月起	2016 年 2 月起	2016 年 12 月起

徵選文宣	 <p>樂悅首屆大哥哥大姐姐徵選活動開跑囉！</p>	 <p>徵選條件：18~24歲</p>	
徵選條件與內容	<p>樂悅兒童音樂工作坊首屆大哥哥大姐姐徵選活動開跑囉！你喜歡和小朋友一起唱跳嗎？你喜歡說故事分享愛嗎？你總是充滿活力與笑容嗎？只要你熱愛表演、喜愛舞台、擁有夢想，樂悅將會讓你踏出不一樣的人生旅程，快來參加，一起加入我們的行列吧！詳情請上樂悅兒童音樂工作坊。</p> <p>徵選限制：僅收弘光科大幼保系生，男女不拘。</p>	<p>需 18~24 歲，不限男女，喜愛孩子、需舞蹈基礎、活潑有自信、舞台夢者，報名辦法填寫 google 表格。</p>	<p>限台灣女性/18~24（實）歲/幼保相關背景佳/喜愛孩子舞蹈基礎/特殊長才/活潑有自信/舞台夢</p> <p>報名表請至綦綦姐姐工作坊私訊索取，將有專員服務</p> <p><b>【第一階段】</b>書面資料通過審核並透過電話及粉絲專頁於 2017/2/15 公佈錄取名單參加初試</p> <p><b>【第二階段】</b>2017/3/4 進行初試，詳細內容及辦法請搜尋 FB「綦綦姐姐工作坊」粉絲專頁</p>
資訊張貼	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 網路影音頻道</li> <li>2. 弘光科大幼保系社團</li> <li>3. 粉絲專頁公告</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 相關幼教臉書社群公告</li> <li>2. 粉絲專頁公告</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 相關幼教臉書社群公告</li> <li>2. 粉絲專頁公告</li> <li>3. 幼保相關科系之大專院校社團公告</li> </ol>
報名人數	1 位	37 位	56 位
培	2 個月	4 個月	預計 6 個月

訓期	(4 堂課)	(4 堂課)	(8 堂課)
入取人數	1 位	3 位	2 位
舞者名	芸芸姐姐	喬喬姐姐 波波姐姐 菲菲姐姐	樂樂姐姐 晴晴姐姐
培訓內容	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 舞台帶動技巧 (包含主持、體力訓練、麥克風與耳麥使用技巧)</li> <li>2. 肢體展現 (舞蹈課、笑容)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 舞團規則說明</li> <li>2. 正音課 (如何自我介紹、咬字)</li> <li>3. 舞台帶動技巧 (包含主持、麥克風與耳麥使用技巧)</li> <li>4. 肢體展現 (舞蹈課、體態調整、笑容)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 基礎課 3 堂 (舞團規則說明、舞蹈、正音、美姿美儀)。授課者：綦綦姐姐、燕燕姐姐、芸芸姐姐</li> <li>2. 妝髮課 (淡妝與濃妝畫法、綁髮禁忌、著舞衣注意之處、快速上妝)。授課者：綦綦姐姐、菲菲姐姐</li> <li>3. 肢體律動課 (主持、肢體展現、臉部表情、戲劇、麥克風與耳麥使用技巧)。授課者：外聘講師芝芝姐姐</li> <li>4. 說故事課 (咬字、主持、說故事技巧與交流)。授課者：外聘講師莉莎奶奶、黑皮姐姐</li> <li>5. 音樂基礎與編曲課。授課者：綦綦姐姐</li> </ol>

定妝			
----	--	------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

由徵選活動三季的演變來看，在徵選文宣上，可看出文宣整體設計質感以及文字表達一季比一季更加明確，第一季沒有性別考量，第二季過後僅收女性，主要考量是避免人事間不必要的情愫或是任何情感問題；而在資訊張貼上，從第一季僅在弘光幼保系和社群網站公告，第二季開始開放幼保幼教相關背景的 18~24 歲女性，然而隨著舞團知名度越來越多人知曉，因此報名人數越來越多，表示舞團的企業形象與理念已建立，已經成為幼保相關女性園舞台夢的一片田園；至於錄取人數則會隨著每季所需的團員人數而有所變動，通常是有舞者退出才會錄取新舞者；而在培訓期，從 2 個月演變成半年，培訓課程規劃上也越來越多元，其中第三季還有外聘講師分享職場經驗，以第三季最新的培訓課程內容為例，基礎課程為 3 堂，包含舞團規則說明、基礎律動、正音班、美姿美儀課程，而妝髮課會特別獨立出來教學，原因在於演出形象與任何靜動態影像，都需要有著屬於舞團的妝髮造型與精神，負責人認為，凡穿上舞團服裝，任何的言行舉止都代表舞團形象，因此妝髮上也特別重視，此外，由於舞團沒有派遣妝髮造型師在每場演出提供給舞者，因此各人需能在短時間內完成自己的妝髮。再來，雖然基礎課程中有基礎舞蹈課，但肢體律動課則是針對兒童律動唱跳者的規範、展現、麥克風如何拿與控制等非常重要的小細節，還有說故事課程、音樂基礎與創作課也是特別獨立出來的課程，為因應市場需求，說故事已是大哥哥大姐姐必備的基本條件，雖然這些課程不是舞團的服務範圍，但卻與舞團性質息息相關，這也是希望精心設計的一系列課程能讓舞團的舞者更具有專業性，以達到負責人強調形象打造與發展多元的理念，使每一季都能有更完善的培訓課程與經營模式，讓團隊的形象及專業度提高，帶來更多效益。

### 三、 財務規劃

資深劇場吳季娟女士：「大多有錢人不可能踏入表演藝術這領域，真正接觸這領域的人多半都是『平凡人』，我們所看見的表演藝術工作者都是想盡辦法籌錢爭取演出經驗，為的就是圓一個夢.....我們不見得有錢，但這過程中是幸福的、

快樂的！因為我們由衷地想完成這件事。」<sup>22</sup>

「蓁蓁姐姐工作坊」目前財務狀況是支出大於收入，在資金不夠的情況下，負責人與管理人於 2017 年 1 月時開會商討此問題，管理人以其在職場的社會歷練經驗建議負責人要有明確的財務規劃，建立財務報表、收支出表及財務規劃紀錄。經商榷後，凡演出收入總額的 4 成，納入公司的營運開銷，總額的 6 成為演出者的所有費用，包含演出者工資、車馬費、行政費。

而財務總支出分為，平時團練費用、培訓課程費用、服裝設計與治妝費、人事費及雜費，其中團練費一年平均花費一萬八千元整，團練課程 2017 開始外聘講師及舞團內部講師，8 堂課平均花費一萬八千八百元整，服裝設計與治妝費兩年換一套主題舞衣，常理來說一年兩萬，但預計 2018 年發行第二張專輯，需要更多的舞衣拍攝動態影像，估計一年四萬元整，人事費與雜費則是平常團練時任何雜支和年終餐會費。

表 4.21 財務總支出表

總支出表（以年為單位）			
支出細項	團練費	包含場地：1hr/300 元 每月 5 小時，5*300=1500 1 年/18,000	
	培訓課程費用	外聘講師：1hr/800 元 (3*800)+車資=約 3,800 4 位 * 3,800=15,200/1 年 舞團講師：1hr/300 元 (3*300) = 900 4 次*900=3,600/1 年	
	服裝設計 與治妝費	2 年換一套，約 4 萬/8 套 平均 1 年/4,0000	
	人事費、雜費	1 年/1,5000	
		總支出	73,800 元/1 年

此外，「蓁蓁姐姐工作坊」預計 2018 年底發行原創第二張專輯 CD+DVD，全新打造 10 首兒童流行歌曲，產出一千片，除了編曲和詞曲撰寫之外，混音後製、封面設計、錄音、影像錄製與剪輯、員工錄影費、雜費、場地（攝影棚租借）和行銷廣告，成本約三十三萬九千，預計銷售額要達五十九萬，才符合成本效益。而專輯發行並非歷年形式，考量開銷、回收成本與利潤，約二至三年發行專輯，

<sup>22</sup>吳季娟。嘉義縣傑出團隊輔導計劃文化部團隊交流課程。（演講，嘉義縣文化部，2017 年 3 月 16 日）

由於舞團有歌曲合作商，因此較不擔心沒有合作單位產製新的動態影像。

表 4.22 財務支出細項

支出細項	專輯製作費 10 首	20,000	
	混音後製	10,000	
	錄音	8000	
	封面設計	6000	
	影像錄製	20,000	
	影像剪輯	20,000	
	員工錄影費	30,000	
	雜費	5000	
	場地	30,000	
	行銷廣告	10,000	
		產一千片	339,000
		成本價	1 片/339 元
		銷售價	1 片賣 590 元
		總收支	26,1000 元

而在演出收支出明細，每場演出費用皆不同，有收費標準與依據，依每場次的演出者不同、車馬費距離等問題，演出費有所調整，以演出一萬元為例（如下表），通常一萬元是舞團最低額的收費，4 成為公司營收，6 成為演出實質費，其中 6 成演出費中又分為車馬費、行政業務費及演出工資，演出工資又以演出者輩份區分，行政業務則為助理的費用。

表 4.23 團隊演出收支表

演出收支表			
收支細項			
演出費以一萬元為計	40%公司營收，4000 元		
	60%演出費，6000 元	行政費	500
		工資	2500、2000
		車馬費	1000

就第三季團隊守則與經營理念之工資條例，每場演出會因業主與舞團協商過程而團費差異，因此按比例分配演出者的工資（含車馬、住宿、演出費用），以團隊輩份資歷的不同，每場次的工資也不同，同時也保密個人的工資，以保障自我也尊重職場道德。

#### 四、 未來展望

在台灣，兒童律動市場大多偏向商業模式操作以及個人接案，親子館、親子餐廳越來越夯的時代，說故事老師、律動老師已經是基本課程之一，對於大量需求的特殊課程已不再「特殊」，因此，「蓁蓁姐姐工作坊」負責人努力打造出與以往不同的律動市場，即以舞蹈團隊的身份立案，創造出俱有藝術美感且出眾的表演團隊。

未來，在中程目標上，希望藉由音樂無國界，讓音樂感染觀眾，使人人快樂與感動，事實上，兒童歌曲應該由幼保科系及有教職場經驗的教師們來撰寫，歌曲才會更貼近兒童及老師們，而非過度的商業化、包裝化，才能保有創作的初衷，讓台灣的兒童流行音樂市場能更健全與茁壯。

在長程目標上，希望能有一系列屬於蓁蓁姐姐團隊的教育節目、廣播節目、歌曲集、劇團、甚至出版書籍，創造多元的公司與舞團。

「蓁蓁姐姐工作坊」創立初始即思考要如何能像 MOMO 親子台和東森幼幼台這樣的演藝團隊，又能前進幼教市場和表演藝術領域，同時又能到處演出甚至出國表演，也就是說，「蓁蓁姐姐工作坊」是希望能在台灣打造出第三個兒童律動的演藝團隊，在學校資金支持與親友們的祝福下慢慢成長茁壯，有了雛形與發展契機，更期盼舞團能在台灣把兒童律動領域納入藝術範疇，讓更多人看見兒童律動的專業性與重要性。

就像負責人在專訪中所說：「快樂是她人生中所追求的態度，能透過工作讓更多人快樂，是多麼幸福的事」。<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup>蔡蓁蓁 (2017 年 4 月)。陪著我走過創業路的「好朋友」-糖尿病。Cheers 快樂工作人雜誌，200。取自 <http://topic.cheers.com.tw/issue/2017/fearless/article/fans07.aspx>

## 第五章、結論

在亞洲，台灣是兒童教育的領導國家之一，在這塊肥沃的寶地上，創業資源容易取得，政府、企業紛紛支持年輕族群創業，除了政府補助創業金之外，校園內，也邀請許多創業成功人士回校園演講，就是要推動「創業在即，就在眼前；多聽多學習，創業並不難」，本研究是一篇從大學校內專題競賽起家的創業故事，以「蓁蓁姐姐工作坊」為研究個案，試圖探討兒童律動市場的進入與歷程，以反思台灣的兒童律動現況並以此觀照亞洲兒童律動市場，用以關懷台灣社會的兒童教育發展，並提供意欲創業與經營兒童律動與表演藝術者的參考。

### 第一節、小型工作坊的進入與歷程

小資型舞蹈團要能在台灣生存，真的不是件容易的事，因應台灣少子化隨即帶來的兒童產業興起，我們卻看到，才藝補習班漸漸轉型，就連親子餐廳、親子館經營不到五年，也一一倒閉的情況，這或許是台灣鼓勵創業，一窩蜂開業，但沒有顧慮隨即承擔倒閉的風險和產業存在價值，沒有系統性的管理、專業教育性指導以及資金運作下如何聘請專業課程老師等問題，才會帶來產業倒閉的危機。

而「蓁蓁姐姐工作坊」究竟如何能在沒有資金與品牌的奧援下逐漸開拓知名度並站穩腳步，本研究總結「蓁蓁姐姐工作坊」能在兒童律動市場開拓一片天空的原因如下：

#### 一、歌曲與舞蹈貼近幼兒學習與肌肉發展

最近一場演出於新竹市某國小附設幼兒園畢業典禮暨蓁蓁姐姐歡樂見面會活動，主辦老師為了讓全校師生有個難忘的回憶，因此孩子們在活動中親自看見蓁蓁姐姐現身於會場中，當時師生們驚喜連連，聽見孩子們對話討論著「哪位是蓁蓁姐姐？哪位是喬喬姐姐？電視上的姐姐竟然出現在他們的活動中耶……」這樣的場景，早已是研究者在舞團創團前立下的短期目標之一。

也就是說，兒童律動需要因應孩子的肢體發展來設計該年齡適合的動作，0~3歲的嬰幼兒、3~6歲的幼兒以及6~12歲的兒童，每個階段都有適合聆聽和唱跳的旋律、節奏與歌詞。研究者大學期間以三首自創曲到幼兒園進行行動研究，探討舞團設計的舞蹈動作、歌詞的寫作、歌曲的節奏與速度是否適合2~6歲的幼兒並作為律動教材，而為了提供幼兒園老師們實務教材，創作過程中反覆與幼教師們討論詞曲可行性，並也將成品帶入幼兒園，從教學中觀察舞蹈編排是否適合該年齡層肢體展現。

此外，研究者認為兒童律動不是讓台下親子用眼睛參與，應該要讓台下的兒童和家長達到與台上演出者的互動甚至親子彼此間的互動，透過淺顯易唱的歌曲及舞蹈動作，讓親子感到簡單而有成就感。因此，舞團相當重視律動活動後的回饋，所以園所的老師們時常來信給舞團亦或者在活動會場結束後，舞團人員與園所進一步交流，試圖瞭解幼兒園在早操課及律動市場的音樂需求，以及幼教師在帶幼兒使用舞團作品時遇到的困難，應如何應變，以此作為未來創作時，避免有相同錯誤的立基。

以 2014 年發行的《聖誕小麋鹿》為例，其歌詞和動作編排的設計可以更多元，除了歌詞中提及春、夏、秋、冬，四季的認知，可以從律動音樂裡有更多的互動設計，以學習和培養生活的好習慣。也就是說，如何結合園所課程，並做為幼兒律動、音樂市場與幼兒園緊密的橋梁，是舞團能持續經營的原因之一。如此才能落實舞團創業理念，即以幼保專業人士創作歌曲以提供園所作為教材，而非過度商業包裝，喪失了兒童音樂和兒童律動的本質。

舞團的舞蹈編排是為 2~6 歲幼兒能發展肌肉為主，不僅能減少幼教師課程備課及他們在校園內教孩子跳舞的時間，更能讓幼兒從模仿中學習。舞團並在演出後及歌曲發行後即時回應及修正觀眾的回饋，盡可能地做為幼兒音樂市場與幼兒園間的橋梁，展現舞團的專業、服務態度與精神，以致粉絲也越來越多，市場越來越穩固，這就是舞團能在台灣兒童音樂與律動佔有一席之地的原因之一。

## 二、律動活動強化社會參與社會關懷

在台灣，大型企業相當重視社會關懷，常藉由關懷弱勢族群打造知名度及曝光度等效益，姑且不論是否實質幫助這些特殊族群，但「關懷」本就是個社會責任，財務方面可以是捐錢、捐物資，心靈層面可以是陪伴、給予快樂、心靈傾聽及輔導等。

研究者本身患有 19 年的第一類型糖尿病，擔任 2015 年世界糖尿病日台灣地區的活動引言人，樂觀進取、活潑可愛的蓁蓁姐姐成為醫院裡兒童界小有名氣的兒童律動姐姐。因此社會關懷一直是研究者提倡的理念之一，秉持著一貫的性念—「我們不能因為身體的缺陷，而放棄做自己的權利，我們也可以做夢以及實踐的可能，並且發揚它存在的價值。」研究者繼世界糖尿病日台灣引言人後，台灣禮來股份有限公司也賦予她一個使命，要讓其他患有疾病的孩子們知道，有一位「跟你一樣」的病人很努力地完成夢想，而且很樂觀很做自己，她做得到那你也一定做得到，尤其是患有糖尿病的病患、家屬以及病患周邊的同儕和同事。

此外，演出經驗豐富的蓁蓁姐姐，曾受邀演出許多不同性質的團體，從直銷

體系的親子活動、帶動操、企業的家庭日、兒服中心的祖孫節、百貨公司周年特會親子活動、親子館/餐廳的課程和周年活動、校園演說暨唱跳示範、課程分享、電視台律動節目選秀、大型舞劇律動演出等，這些經歷讓台上的演出者看遍台下觀眾的互動、眼神交流和家人間互動等。研究者觀察發現，台下觀眾之間的互動隱藏著家庭結構問題，像是台灣南北部的地區性，北部的幼兒，在父母視線範圍內大多獨立自主、主動靠近舞台一起活動、與台上的舞者互動性高、能清楚表達和語言溝通，而南部的幼兒，父母大多陪同在身旁、不太敢主動與台上的舞者互動、較無法順暢表達想法。而陪同幼兒參與活動的親友，也有南北地區之差，北部的家長大多是年輕族群，南部的家長大多是阿公阿嬤族群居多，從這現象可看出，台灣的南部最大的差異是隔代教養的問題。

由於舞團多吸引年輕族群家長及幼兒觀看與互動，且在網路普及時代，家長都會主動搜尋演出資訊和收看影音平台的律動 MV，然而南部家庭大多為隔代教養居多，不過現今許多年輕阿公阿嬤也開始學習使用網路接受新資訊，因此也導致演出時主持用語的改變，例如：在北部幾乎多以國語主持但南部則使用閩南語主持居多，除了讓台下的觀眾覺得舞團很親切外，也更能讓身旁的親友一起與幼兒參與與互動。

再加上創業以來，除了舞團主辦、醫院為協辦單位的自發性關懷活動之外，與創世基金會、伊甸基金會和多位藝人也同台合作多次，不僅支持許多公益活動，創造許多舞台曝光機會和樹立舞團形象，並也在活動中給予台下親子、幼兒及祖孫情誼營造歡樂及親暱的合樂氣氛，這些都是舞團在律動活動中所實踐的社會參與與社會關懷。

做公益固然是好事，出發點也都是以舞團的微薄力量幫助他人並回饋社會，但必須要有足夠的精神、成本及人力，就如同研究者所言「藉由別人的金錢與力量來達成就不能稱做『自我夢想』，『夢想』應該是要自己能做到、完全靠自己、發自內心之下達成才是踏實的。」就好比做公益一般，我們應該是要在自己能力許可範圍內幫助社會，有多少能力做多少事，務實地做，穩扎穩打如此一來舞團經營才能永久。

### 三、將兒童音樂與律動提升至專業層面

近年來，台灣一直在討論著學歷與能力哪個重要的議題，網上可說是有著不同的看法，雜誌也紛紛記錄著很多名人的見解，研究者從事幕後到幕前，認為學歷雖然不重要，哪間學校畢業也不重要，而且就從事表演藝術界，當然能力比學歷重要許多，但某些情況下其實學歷仍然有潛在的作用，像是名校第一名畢業的社會新鮮人以及經驗能力豐富的社會新鮮人，業者會錄取哪一位？這沒有正確答

案，完全取決於這份工作屬於什麼性質，需要怎樣的人才來承接這個位置。

以小型舞團來說，一般層級的舞者可不分學歷層級，較重視實戰經歷，但以行政或主管階級，除了經歷的淬煉外，更需要的是統籌能力及前瞻性，也因此學歷和背景就佔有重要位置，因為當能力相當的時候，比的就是學歷了，尤其在藝術層面，哪間學校畢業已成為這領域隱藏的意潛規則。

舉個簡單例子，研究者曾合作一場兒童劇演出，每位演出者都有自己的雜技舞功，身材鍛鍊成舞者該有的體態，他們全都是台灣藝術大學、台北藝術大學或是相關表演藝術科系背景的演出者，而蓁蓁姐姐工作坊的舞者，全都不是這些頂尖演藝科系背景，而是幼保相關背景的舞者，因此，非本科系要能在劇團裡生存，必定要有不可取代的專業。曾經有劇團的前輩對研究者說：「你們都不是本科系畢業（指表演藝術領域），在職場上有沒有被看不起？」坦白說，沒有被看不起，反而是更有自信地展現本團的特色，能跟演藝領域的夥伴同台演出，反而是本團團員們的表現更值得讚許，學歷與背景不是永久，而是肯努力和堅持的人，有天絕對會比擁有學歷還來的專業。

總之，研究者認為，學歷層級在演藝領域還是相當重要，尤其是主管階級或是創業者，學歷不是最重要的，但當台上這些演員的經歷相當時，學歷成為被比較的關鍵。也就是說，當經歷與學歷都俱備時，也比較容易展露頭腳，因此，舞團八成團員都有出國到幼兒園實習的經驗甚至進修，如新加坡、上海、美國等，就是希望能把多元的幼兒教育文化和經驗帶入團內，對經營團隊會有莫大的幫助。

#### 四、結合國際化的多元發展路徑

2016年元月一日起，中國准許生二胎，兒童產業首當其衝，2015年初舞團接案歌曲客製化-深圳某少兒體能公司主題曲，為了迎接二胎化，早在中國政府宣布政策前已陸續興起兒童相關產業，只見中國業者大力投資親子館、親子餐廳、月子中心、體能館、遊樂園等，都是為了迎接新生代的兒童新興市場，因此，兒童歌曲的產製成了周邊產業不可或缺的「包裝」要素之一。也正是在兒童歌曲大量客制化的趨勢下，帶動了兒童律動市場的興起。

2014年8月，台灣國內新南向政策推動計劃促進台灣投資者前進泰國投資，台灣是泰國列為前五大投資國，進而促進駐泰的華僑與台灣新生代人口日益劇增，相對的，兒童周邊產業興起更為關注與期待。由於近幾年泰國政府推動漢化語言學習並且使用台灣兒童音樂作為課程題材，因此，語言及文化差異不再是學習的問題。例如研究者在影音平台發現，2016年泰國春武里府小學使用《聖誕

小麋鹿》作為該校學生演出歌曲，才了解該校有漢語教學，校內有著當地的語言、英語及華語，而這也是台灣兒童律動及音樂得以進入的開端。

事實上，台灣在亞洲地區的幼兒教育名列前茅，近幾年，中國大陸、泰國、香港、新加坡及馬來西亞幼教老師，都會來台灣取經朝聖，兒童周邊產業也隨之效仿，隨著媒體、社群網站及影音科技的發展與傳播，帶動產業間的交流，尤其音樂與舞蹈無國界，因此，國內的兒童音樂也受到他國教師們的關注和模仿。

## 第二節、兒童律動市場的困境與發展

本研究反思兒童音樂與律動市場環境，發現的困境與可能發展如下述：

### 一、商業化走向與趨勢的困境

「蓁蓁姐姐工作坊」創立時即思考要如何能像 MOMO 親子台和東森幼幼台這樣的演藝團隊，又能前進幼教市場和表演藝術領域，同時又能到處演出甚至海外推廣，也就是說，「蓁蓁姐姐工作坊」希望能在台灣打造出第三個兒童律動的演藝團隊，於是，在學校資金支持與親友們的祝福下慢慢成長茁壯，有了雛形與發展契機，更期盼舞團能在台灣把兒童律動領域納入藝術範疇，讓更多人看見兒童律動的專業性與重要性。

2015 年 6 月「蓁蓁姐姐工作坊」以原創曲－《我的老師不是老師是我媽媽》，在尚未開啓知名度前，國內點閱率已創下約 80 萬次點閱率，影音平台轉載與翻拍次數已超過一千次，根據網路顯示，遍佈的國家有泰國、新加坡、馬來西亞、香港及中國大陸等華語市場的幼兒園和國小，國內也曾有高中及大學簽授權當做畢業歌曲，甚至 2017 年底由天下雜誌教育基金會即將在電影院上映的《海闊天空》紀錄片也使用這首歌，並推廣至全台中小學校，《我的老師不是老師是我媽媽》在教育界及幼兒園廣為喜愛，隨著歌曲漲紅也打開了舞團知名度，受邀到大陸廣西省北海市參與兩岸幼教師才藝競賽頒獎典禮閉幕式演出，來自台灣者僅三組演員，而「蓁蓁姐姐工作坊」就是其中一組，之後又受邀香港國際音樂節開幕式與少兒音樂交流。就此可知，一首歌曲可以帶來的連貫效益，雖然歌曲中的歌詞可能有著語言和文化背景的差異，但旋律、節奏與律動編排是否適合該年齡層孩子的大小肌肉發展才是少兒喜愛之關鍵。

研究者認為，兒童律動應該要讓台下的孩子們擁有成就感，而非因為品牌商業需求，讓孩子們在台下只用「觀賞」來參與，如此一來就失去律了動本質，同時研究者也曾質疑，兒童節目中的兒童律動適合 2-6 歲的幼兒跳嗎？事實上，以

研究者近 10 年的律動經驗來看，MOMO 和 YOYO 在舞蹈的編排上較沒有顧慮道 2-6 歲幼兒的大小肌肉適性發展，而「蓁蓁姐姐工作坊」舞團的歌曲動作編排上則有到園所進行實際研究才會錄製成舞蹈教學 MV，隨著幼兒能達成的動作建立自信、成就與快樂才是兒歌和兒童律動的本質。

但常常實務與學術有著距離，「蓁蓁姐姐工作坊」在經營過程中，一直面臨實務與學術兩方的衝突，而發掘、探討並解決問題，如何從挫折中達到平衡，是創業者必須學習的心態與挑戰。舉例來說，舞團初創期不重視包裝形象、團服甚至姐姐們的長相及身材，當時的信念是，只要把歌曲做好，實質地創作出一連串的兒歌，以歌曲的詞曲按照幼兒園教材的適當性，就能達到創業的效益，沒想到維持 2 年，發現大眾聽過歌曲，但沒有透過舞蹈和影像的包裝就會使得對歌曲沒有共鳴，因此知名度仍停留在原地，直到萌芽期間找出問題所在，挪用當時的創業資金投資舞衣和製作歌曲 MV，慢慢塑造舞團的外在形象，到發展期則開始全新打造舞者的外觀形象，著重身材比例、長相甜美可人和個人長才等，而此發展事實上完全顛覆初創期的理想，因此在此過程中，研究者常糾結於舞者胖、瘦和外貌，就社會改革來說，幼兒口中所言的大姐姐，不應該有胖瘦之分，此會誤導幼兒的美醜與性別認知，認為在舞台上的演員身型要纖細、電視機裡的大姐姐要長得漂亮、要化妝和戴假睫毛等等，但由於幼兒一接觸到的電視節目和商業唱跳演出就是這樣呈現，因此舞團為了經營與生存，也不得不照著社會得意識形態走，其實或許許多小型工作室也跟面臨著同樣的處境，在不得不的情況下，順應著大眾的聲音，這也是未來需要思考和突破難題。

## 二、市場削價競爭的生存困境

從事兒童唱跳的哥哥姐姐，如客家背景主持功力十足的王旻瑛小豬姊姊、桃園機場吉祥物設計者暨金曲獎兒童專輯入圍者徐千舜千千姐姐，都是在幼兒唱跳界極具特色的公眾人物。近幾年來，文化局推動街頭藝人證照，文創產業興起更是台灣新創產業資產之一，根據國藝會申請演藝團隊登記統計，全國平均一年有 80~100 組新團隊產生，其中又有 61% 團隊有新製作產出，可見台灣是個創作自由的寶地。不過，研究者認為，各地文化局申請演藝團隊登記手續容易，造成能力參差不齊，衍生一連串團隊接案的後續效應。舉例來說，A 舞團接一場半小時一位舞者的兒童律動為一千二百元，B 舞團相同時間和內容為六千元，企業主常為了省成本開銷而壓低演出價碼，使得 A 舞團可能為了生存和舞台經歷，任何形式的演出都接案，然而此種做法久而久之就會養成企業主向舞團殺價的習慣，造成削價競爭，也帶來不必要的同行競爭，並可能導致演藝團隊在台灣愈來愈不被尊重。

經營團隊，不管是大企業或小型工作室，需要的是大量曝光，打造知名度，

創業起頭，接獲的案子大多是企業以「試水溫」的心態合作，因此酬勞非常少，甚至自掏腰包供給其他舞者車資和演出費，以使業者知道舞團持續發展中，定保持聯繫。「蓁蓁姐姐工作坊」所接獲的案件大多是長期客戶，每年的演出費會調整，而在演出費調漲的情況下，業主也認同舞團的專業性與成長是，因此並沒有因為演出費調漲而中斷合作的情況產生，研究者認為，要如何在市場中能立足，除了經驗累積外，更要能讓外界看見團隊的成長與發展，才能認同演出的團費。

因此，舞團盡可能不與同行削價競爭，並從 MOMO 親子台和東森幼幼臺中以及兒童相關演藝團隊找尋舞團與他們的差異性，從中找尋差異性與平衡點，才能共生與共存。

經研究者發現，同業中許多人從事兒童唱跳的哥哥姐姐，但從事這領域學術研究者是少之又少，對本團而言，創作是一種心靈表現，肢體是一種情緒表達，能夠帶給幼兒意識身體活動與學習控制大小肌肉，而增進幼兒肢體表達能力則是此研究目的。

總之，創作是一種心靈表現，肢體是一種情緒表達，能夠帶給幼兒意識和身體的活動與學習，增進幼兒的肢體表達能力是「蓁蓁姐姐工作坊」和本研究的目的。

2012 年圈圈兒童流行音樂推行的兒童流行歌曲，早已不再囿限於幼兒，流行歌曲也成為兒童生活中容易接觸的音樂。而流行音樂較具動感性節奏和充滿律動的旋律變化，其實更容易帶動孩童活潑情緒，激發孩童對於音樂的天生熱情。由於過去的流行音樂及內容並不是針對兒童，所以，缺乏合適的歌曲內容，以致影響了兒童對音樂的價值和生活視野，甚至會有不適合兒童教育的矛盾或問題。與其拘泥於傳統，不如創造新的流行。

台灣兒歌在亞洲幼教界中一直是他國效仿的對象，隨著兒歌市場的興盛，兒童律動市場也水漲船高，因此，「蓁蓁姐姐工作坊」陸續接案兒童相關產業品牌代言及兒歌舞蹈編排的邀約，兒童音樂與律動領域必有不斷發展的市場潛力，且由於舞團的定位與專業，相信能跳脫出與 YOYO 家族和 MOMO 家族不同的市場佔有率。

未來，希望藉由音樂無國界，讓音樂感染觀眾，使人人快樂與感動，事實上，兒童歌曲應該由幼保科系及幼教職場經驗的教師們來撰寫，歌曲才會更貼近兒童及老師們，而非過度的商業化、包裝化，才能保有創作的初衷，讓台灣的兒童流行音樂市場能更健全與茁壯。

研究者在校園演講中，常說道：「創業不難！只要有錢，人人都可以創業，但如何永續經營，卻不是有錢就可行的。它必須伴隨著努力、毅力和老天贈予那麼一丁點的『幸運』。」

期盼，有天能有一系列屬於綦綦姐姐團隊的教育節目、廣播節目、歌曲集、劇團、甚至出版書籍，創造多元的公司與舞團。



## 參考文獻

### 一、中文部分

- 李秀美 (2001)。我們在玩蹺蹺板-電視兒童節目實務與理論。台北市：三民
- 吳知賢 (1998)。兒童與電視。台北：桂冠
- 施宜煌 30：37-50。《探討少子化趨勢下的台灣兒童產業》。經國學報
- 李佳蓓 (2015)。〈中部地區幼兒電視收視行為與注意力之相關研究〉
- 李怡慧 (2004)。台灣本土幼教電視頻道節目內容及時段編排對幼兒收視與模仿行為之研究
- 吳翠珍 (1998)。兒童收看電視卡通行為研究：兼論媒體素養兒童音樂專業雜誌建構之研究
- 王文科 (1983)。認知發展理論與教育:皮亞傑理論的應用。臺北市:五南。
- 李玲玉 (2004)。幼兒音樂教育。臺北市:華騰。
- 董 曉 (2012)。臺灣未來工作七大趨勢與兒童相關產業前景看好。2012年1月5日。取自 <http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news>。
- 潘俐瑾 (2014)。從兒童電視頻道之卡通配音看成人語言適切性
- 李秀美 (2017)。台灣兒少電視工作者的生命歷程、生存處境與專業認同  
行政院新聞局 哈台影音快遞 015 期《歡迎光臨！YOYO 夢想專賣店》  
<http://tavis.tw/files/13-1000-1685-1.php>
- 王美文 (2016)。音樂律動提昇幼兒創造力之成效研究
- 廖瑞琳 (2000)。音樂與律動。台北：啟英文化。
- 廖瑞琳、廖瑞芳 (2003)。音樂與律動。臺北市：啟英文化。
- 吳啟通 (2009)。娃娃圖解融入幼兒律動之研究 (未出版碩士論文)。國立體育大學，桃園縣。
- 王春燕 (2013)。專題導向學習融入創造性肢體律動提升創造力之應用。2013 年運動休閒產業管理學術研討會論文集,127-136。亞東技術學院,新北市。
- 王春燕 (2014)。專題導向學習融入幼兒律動課程對幼保科學生學習態度與學習成效之表研現究
- 柳 婷 (2005)。廣告與行銷 五南出版
- 蔡蓁蓁 (2017)。cheers雜誌 第200期 陪著我走過創業路的「好朋友」-糖尿病
- 李絢芬 (2002)。舞蹈遊戲對學齡前兒童創造力之影響
- 張春興 (2013)。教育心理學-三化取向的理論與實踐 重修二版 東華；台北
- 周念縈譯 (2005)。James W.Vander Zanden 原著。人類發展學-兒童發展。台北；巨流。
- 傅秀媚譯(1998)。Boew。G. F.(1995)原著。嬰幼兒特殊教育－出生到五歲

- (Birth to Five: Early Childhood Special Education)。台北：五南。
- 鄭秀芬（2008）。嬰兒手語教學對增進聽力損失嬰兒主動溝通行為之研究
- 經佩芝、杜淑美。嬰幼兒發展與保育 I。龍騰文化：新北市
- 陳素幸（2010）。記憶力-提升學習成效的關鍵（原作者：Claudia Tebel-Nagy）。  
臺北市：天下雜誌。
- 謝瀛春（1996）。〈兒童與媒體的現況與檢討〉，《傳播研究簡訊》，7：  
7-11。
- 孫瑞雪(2010)。《掌握孩子的學習黃金期》-模仿的敏感期。資料來源：新手父母  
-親子教育專家電子報 <http://article.denniswave.com/7750>
- 楊琇鳳（2008）。「毛毛蟲舞蹈教室」的兒童律動教學之研究
- 洪嘉雲（2012）。童話故事元素應用於兒童商品之創作研究
- 陳菟菁（1997）。幼兒電視節目製作理念與主持人形象探討：以「yoyo 晚  
點名」為例
- 詹惠萌（2007）。商業電視節目活動企劃之研究-以東森幼幼台「珍珠美人  
魚」節目為例
- 譚化雨（2003）。東森幼幼台運用整合行銷傳播策略之研究
- 簡佩璋（2000）。台灣本土幼教頻道節目規劃策略之初探-以東森幼幼台為例
- 劉淑英、廖英足、謝淑玲、謝韻雅（1998）。藝術教育教師手冊－幼兒
- James W.Vander Zanden，周念縈譯（2005）。國立臺灣藝術教育館。人類發展學-  
兒童發展，巨流；台北
- 陳靜璇、吳宜澄（2011）。人文藝術研究法 桃園：神才
- 王文科、王智弘（2010）。教育研究法 台北市：五南
- 劉介宇（2006）。一個發生財務危機企業其資金缺口「混沌現象」之模擬
- 郭幸沂（2017）。地方文化館經營策略研究-以雲林布袋戲館為例
- 宇若霏（2004）。政府宣導致入電視節目之表現方式分析
- 劉仲冬（1996）。民族誌研究法及實例。在胡幼慧主編，質性研究－理論、方法  
及本土女性研究實例。臺北市：巨流。
- 張可婷譯（2009）。Angrosino, M.著。民族誌與觀察研究法。臺北市：韋伯文化。

## 二、英文部分

- W.Lawrence Neuman（2012）Understanding Research
- Hammersley, M. & Atkinson, P. (1995). Ethnography: Principles in practice. NY:  
Routledge.

## 三、網頁部分

- 李泰祥兒童音樂教育網。 <http://kids-lth.e-lib.nctu.edu.tw/>
- 竹寶寶家族。 <http://www.bamboobaby.com.tw/>

天下雜誌網。 <http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5000931>

壹讀網。 <https://read01.com/L6MODx.html>

東森幼幼台官網。 <http://yoyotv.ebc.net.tw/apps/index.html>

MOMO 親子台官網。 <http://www.momokids.com.tw/>

搖籃育兒百科搖籃網。 <http://www.yaolan.com/zhishi/ertongyinle/>



## 附錄

〔敢 Do，就是我的態度〕陪我走過創路的「好朋友」-糖尿病

作者：蔡綦綦《cheers 快樂工作人》雜誌第 200 期

於 2017 年 4 月網路期刊（原著）



蔡綦綦。1991 年次，綦綦姐姐工作坊負責人。畢業於幼兒保育系，目前進修傳播學研究所，是一位從校內實務專題競賽起家的創業青年。快樂是她人生中所追求的態度，能透過工作讓更多人快樂，是多麼幸福的事。

九年前，意外地接觸嘉義市兒童戲劇節，而展開了我的兒童帶動唱之門，大四畢業前創業至今邁入第五年，成立陪伴孩子們唱跳的「綦綦姐姐工作坊」團隊，從尋求資源、通路與行銷、專業技術...等都受到許多身旁友人及企業的幫忙，一路跌跌撞撞到現在，「努力」終於被看見了！

任何人都知道這可能不是幸運，而是我所投入的熱忱與真誠。回想起這些過程，在好幾次的校園演講中，分享著創業的過程，自己甚至在台上講著講著便哽咽了起來，這淚水肯定不是因為難過，而是有所悸動

### 圓夢起點：感謝曾對我嚴厲的恩師

大學時期，我與三位同儕一同前往上海的台商企業實習，當時的我，認為自己已經夠努力了，但總是被單位主管罵，一同坐著開會，其他三位同學的表現都被讚許，唯獨我總被嫌棄，被說不夠好，應該可以再更好，要我加油！

當時只覺得主管很針對我，對我的標準極高，因此對他產生反感，就這樣，我的實習旅程在「三天一小哭，五天一大哭」中度過。

到了準備搭機返台的當天，他才對我說：「綦綦，有沒有發現我對你要求特別嚴格？因為我看見你與其他人不同的特質，希望你更好，知道你不喜歡我，但要記住一句話『始終對你嚴厲的人，都是看好你的人』。」在機上看著窗外夕落，淚水就像暴雨傾瀉而下，內心只有滿滿的感恩，也埋下了我未來創業的第一顆種子。

## 夢想，透過團體來達成，比獨自一人達成更有力量

創業的過程中，不敢說經歷了酸甜苦辣，但肯定跌跌撞撞，甚至被周遭的親友質疑，也曾有段時間找不到舞團的市場定位，加上現今台灣表演業削價競爭慘烈的情況下，專業不易被看見，夢想終究抵不過現實，因此曾有想放棄的念頭。

親手打造舞台的人要拆台了，所有抱持著夢想的團員們都慌了，他們說：「我們都沒有放棄，綦綦千萬不可以放棄啊！這樣我們要去哪裡？」

雖然這句話好沈重，但聽了好暖心、好揪心，即便我倒下了，舞團也不能倒下。團員們相互守護著共同的舞台，彼此成長與被需要，是我目前經營舞團中感到最大成就。

## 不離不棄的「好朋友」—糖尿病

我的好朋友！對！你們沒看錯！就是它---糖尿病。陪伴我已經快 20 年了！我常說一句話：「糖尿病始終跟著我，不離不棄，我學到如何共存共生，而在職場中，更謝謝它讓我有勇氣實踐自己的理想。」

因為有它，時時提醒著我「人生無常」，也因為有它，成就了我不一樣的人生。它讓我更珍惜身旁的人事物、更貪心地想要盡快達到夢想-綦綦一定要在 30 歲達到一般人 50 歲的目標，40 歲時更要超越自我。

我常說：「我是幸運的，身旁總有許多貴人，在我需要幫忙時，二話不說，伸出援手，所以抱持著感恩的心態，是我目前足以回饋大家的方式。」

我努力地打造屬於自己的人生舞台，用行動告訴大家，**九零年代的青年，也是有勇氣做夢！有勇氣挑戰！有勇氣失敗！**

**我的敢 Do 宣言：我一直為自己勇敢！相信你們可以更勇敢！做**

**自己！相信自己！勇闖夢想！**